

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ДУМАНСЬКА КАТЕРИНА СЕРГІЇВНА

УДК 65.011:005.72:338:334.7:005.44(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ
КОМПАНІЯМИ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ К. С. Думанська

Науковий консультант: **Орлов Олівер Олексійович**, доктор економічних наук,
професор.

Хмельницький – 2020

АНОТАЦІЯ

Думанська К.С. Стратегізація корпоративного управління промисловими компаніями за умов глобалізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2020

У дисертаційній роботі досліджено теоретичні положення, науково-методологічне підґрунтя та практико-орієнтовані засади стратегізації корпоративного управління промисловими компаніями за умов глобалізації економічних процесів в Україні та за її межами. За результатами проведених досліджень представлено основні науково-методологічні та практично-орієнтовані здобутки автора у вигляді анотації. Результати теоретико-методологічних та оцінно-аналітичних досліджень подано в Розділах 1, 2, 3, а результати практико-орієнтованих розробок наведено в Розділах 4, 5 наявної дисертації.

Дисертаційна робота являє собою послідовне здійснення та впровадження у практику діяльності промислових компаній теоретико-методологічних та прикладних розробок автора. В розділах 1-2 проаналізовано, виявлено та оцінено аспекти стратегізації корпоративного управління промисловими компаніями, а саме: проблеми появи компанії як суб'єкта господарювання корпоративного бізнесу в контексті світового економічного простору, ідентифікації адміністративно-юридичного статусу та дефінування компанії як суб'єкту господарювання, типологізації компаній, моделювання вітчизняного корпоративного управління, визначення та обґрунтування необхідності стратегізації та розробки концепції системи управління компанією, систематизації підходів до визначення оптимального розміру

підприємств-учасників диверсифікованої компанії, проблеми глобалізації світового економічного простору, ідентифікації диверсифікованих (глобальних корпоративних утворень) та недиверсифікованих (локальних корпоративних утворень) в системі стратегізованого корпоративного управління, типології глобальних індексів та рейтингового оцінювання стратегізації розвитку компанії за умов глобалізації. В Розділі 3 систематизовано, оцінено та виявлено резерви сталого розвитку і потенціалу управління успішної діяльності суб'єктів корпоративного бізнесу України в цілому та Хмельницької області зокрема на основі застосування системного аналітично-методологічного інструментарію дослідження проблеми. Таким чином, резерви сталого розвитку стратегізованих машинобудівних компаній України в цілому та Хмельницької області, було виявлено за допомогою рейтингового оцінювання успішних суб'єктів корпоративного бізнесу в галузі машинобудування, секторального аналізу промисловості, сегментарної оцінки машинобудівного комплексу України на базі індексного підходу (проведеної автором за період з 2011 року і донині), оцінки потенціалу сталого розвитку машинобудування та представників корпоративного бізнесу Хмельницької області на основі кластерного підходу. За результатами проведеного в Розділах 1-3 аналізу функціонування і фінансово-економічної активності промислових компаній за умов глобалізації, в Розділах 4, 5 запропоновано вирішення виявлених проблем стратегічного розвитку суб'єктів корпоративного бізнесу. Таким чином, розроблено методологічний підхід до оцінювання потенціалу успіху сталого розвитку компанії, удосконалено механізм стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеності економічного оточення, сформовано комплексний науково-методичний підхід до моделювання процесів стратегізації корпоративного управління з урахуванням поліваріативного вибору та прийняття ефективних управлінських рішень.

В дисертації автором досліджено адміністративно-юридичне підґрунтя появи компанії як суб'єкту господарювання в межах ринкового простору України внаслідок глобалізації вітчизняного бізнесу в процесі ступеневої

приватизації промислових суб'єктів ринку. В результаті етимологічних досліджень було виявлено синонімічну тотожність термінів «об'єднання», «об'єднання підприємств», «компанія», «корпорація», «господарське об'єднання», «корпоративне об'єднання» та було запропонована об'єднувати за допомогою узагальнюючого терміну «корпоративне утворення» для внутрішніх недиверсифікованих компаній. В свою чергу, для транснаціональних, багатонаціональних та мультинаціональних корпорацій, тобто диверсифікованих компаній, запропоновано термін «глобальне корпоративне утворення» з метою уточнення їх сутності та особливостей функціонування в контексті світової соціокультурної, політичної та економічної інтеграції диверсифікованих компаній. Систематизація термінів з урахуванням прикладів розвитку і функціонування транснаціональних корпорацій та інших «глобальних корпоративних утворень» дозволяє систематизувати глобальні корпоративні суб'єкти господарювання згідно природи їх виникнення, цілей діяльності та розвитку.

У зв'язку з необхідністю ідентифікації понять об'єднання, компанія та корпорація в авторській інтерпретації в роботі надано визначення даних понять. Таким чином, з точки зору автора «об'єднання характеризує поєднання двох і більше підприємств за умов певного взаємовигідного економічного альянсу, закріпленого відповідною угодою, з метою підвищення економічного потенціалу та перспективного розвитку за рахунок акумуляції ресурсів і розподілу організаційних, виробничих та управлінських повноважень. простору України», і як бачимо, авторське визначення підкреслює наявність альянсової угоди як основу створення корпоративного об'єднання, що на відміну від визначень «об'єднання» іншими авторами тлумачать розширює розуміння його адміністративно-юридичних позицій та можливостей на ринку. Під поняттям «компанія» автор розуміє «інтегроване об'єднання незалежних суб'єктів господарювання, що функціонують на основі акціонування капіталу як єдиний господарський комплекс із замкненим виробничим циклом в одній або кількох галузях промисловості та спеціалізується на виробництві стратегічного набору

продуктових груп за наявності управляючого органу (ради директорів) з різним ступенем повноважень залежно від типізації компанії за участю представників підприємств-учасників (компаній-учасників) в структурі керування та складі акціонерів», і як бачимо, на відміну від раніше наданих тлумачень компанії як господарського суб'єкту, запропоноване автором визначення систематизує та акумулює максимальну кількість характеристик компанії в єдиному визначенні.

В результаті проведених досліджень компаній різних типів в контексті світового економічного простору в дисертації виявлено та підтверджено прикладами основний принцип створення, функціонування та розвитку компаній, що полягає у процесі акціонування капіталу та визначено основні завдання формування сучасних вітчизняних компаній. Досліджено і виявлено причини появи компаній у світовому економічному просторі та показано різницю в процесах створення компаній на теренах України та у світовій економіці, а саме: вітчизняні компанії та компанії, що розташовано на території колишніх радянських республік створено в результаті роздержавлення суб'єктів державної власності та їх приватизації, в той час як основою світових тенденцій формування корпоративної власності став процес примусової консолідації суб'єктів приватного сектору малого і середнього розміру у монопольні та олігополістичні утворення. В процесі розшифровки історичної парадигми виникнення корпоративних суб'єктів господарювання виявлено аспекти впливу концептуальної природи історичної епохи на формування компаній; проаналізовано кожен з історичних епох з точки зору концепції виникнення та існування, передумов формування компаній та економічних досягнень кожної з епох в розрізі історико-географічного підґрунтя.

В роботі запропоноване авторське визначення корпоративного управління, яке на відміну від існуючих, наголошує на стратегічному аспекті систематизації організаційних процесів структуризації діяльності компанії в цілому та його конкурентоспроможних підрозділів зокрема. Отже, з точки зору автора, «корпоративне управління – це стратегічний аспект систематизації процесів структурування, організації та планування розвитку компанії в цілому

та диверсифікації самодостатніх конкурентоспроможних стратегічних зон господарювання в напрямі розширення та поглиблення діяльності компанії на нові ринки або їх сегменти на вигідних для компанії умовах». У запропонованому визначенні корпоративного управління автор наполягає на значенні організаційної складової корпоративного управління в процесі регулювання діяльності не тільки компанії в цілому, а також підприємств-учасників/ компаній-учасників та стратегічно перспективних підрозділів, виділених у стратегічні зони господарювання.

Проведений аналіз ретроспективи виникнення поняття «стратегізація» та «стратегування» виявив концептуальну основу стратегізації, яка з точки зору автора «полягає у процесі розробки стратегії компанії на основі поглибленого аналізу факторів оточення з урахуванням їх емерджентних змін та волатильних коливань із застосуванням стратегічних технологій та корпоративної методології дослідження особливостей розвитку компанії за умов невизначеного загрозливого середовища». Аналіз етимології поняття «стратегізація» підтвердив необхідність уточнення даної дефініції у зв'язку з відсутністю чіткої та однозначної характеристики стратегізації як економічної категорії. Таким чином, сформульоване авторське бачення поняття «стратегізація», а саме: «стратегізації компанії» – це специфічний управлінський підхід, що поєднує стратегічне прогнозування, моніторинг та швидке реагування на зміни оточення шляхом застосування набору стратегій скорегованих згідно поточної ситуації. Автор також надає інше визначення, стратегізації, яке визначає цільове призначення стратегізації як аспекту корпоративного управління, а саме: «стратегізація – це багаторівневий процес розробки і формування корпоративної стратегії за вертикаллю управління від портфельної до набору функціональних стратегій».

В результаті досліджень було виявлено, що модель вітчизняного корпоративного управління знаходиться в стадії формування, у зв'язку з чим було розроблено концепцію системи корпоративного управління для вітчизняних компаній. Розроблену концепцію системи управління компанією

засновано на системі консолідуючих принципів. Створення даної концепції спрямоване на формування ефективних стратегічних зон господарювання згідно обґрунтованих напрямів диверсифікації, а також вибір найбільш перспективної з них для подальшого розвитку як потенційного підприємства-учасника компанії; дану концепцію розроблено з метою формування системного корпоративного управління компанією в умовах глобалізації. Основою сформульованої концепції стала модель системи управління компанією на основі консолідуючих принципів, яка наочно відображує концептуальні зв'язки між стратегізованими складовими процесу функціонування компанії.

Автором сформовано системний підхід до визначення оптимального розміру підприємств-учасників диверсифікованої компанії. З одного боку, розроблений системний підхід надає можливість врахувати вплив внутрішніх економічних факторів консолідації підприємств-учасників на їх розмір, а з іншого боку, визначає вплив зовнішніх факторів оцінки ефективності експортно-імпортних процесів з урахуванням можливості визначення доцільності сегментарної транснаціоналізації компанії. Застосування системного підходу до визначення оптимального розміру підприємств-учасників компанії дозволяє визначати оптимальні обсяги виготовлення продукції як для компаній, що забезпечують не лише внутрішній ринок країни, але можуть бути використані і для експортно-орієнтованих компаній. Запропонований системний підхід забезпечує ефективність розподілу ресурсів та повноважень в межах диверсифікованої компанії.

За результатами досліджень в дисертації виділено три історичні віхи міжгалузевої спеціалізації компаній; виявлено основні напрями міжнародного виробничого кооперування та напрями міжнародної співпраці як прояву світової економічної інтеграції та глобалізації економічних процесів. З метою систематизації виявлених напрямів міжнародної співпраці в сферах виробництва, товарообміну та фінансових відносин обґрунтовано економічну природу прояву процесів глобалізації та систематизовано форми прояву

міжнародної співпраці на прикладах функціонування внутрішніх та міжнародних систем комерційних угод.

Дослідження результатів причинно-наслідкового ланцюжка формування основних теорій виникнення, функціонування та розвитку компаній в глобальному середовищі показало особливості їх впливу на створення транснаціональних корпорацій з урахуванням факторів глобалізації економічних процесів, що розкриває історичні причини та визначає сучасні тенденції розвитку глобальних корпоративних утворень. В свою чергу розкриття причинно-наслідкового зв'язку появи міжнародних економіко-політичних альянсів, історичної природи їх розвитку та цілей дає можливість спрогнозувати подальший розвиток «економічних держав» та їх вплив на глобальні світові процеси.

Згідно методу рейтингових оцінок в роботі проаналізовано більше 20-ти найбільш успішних машинобудівних компаній України та оцінено тенденції їх стратегічного розвитку і стратегічний рівень можливостей успішної діяльності у стратегічному періоді. За результатами аналізу та оцінки успішності функціонування вітчизняних машинобудівних компаній на основі їх рейтингових позицій, показників доходності та прибутковості, автором запропоновано шляхи стабілізації розвитку вітчизняних машинобудівних компаній з урахуванням можливих сприятливих умов ведення бізнесу в Україні на основі запровадження основних принципів стратегізації компанії, а саме: розробка стратегії на всіх рівнях корпоративного управління, формування стратегічних зон господарювання у потенційних сферах майбутнього розвитку компанії, прогнозування рівня емерджентності виникнення загроз в сфері економічного оточення, визначення показників волатильності секторів машинобудівного ринку, формування набору стратегічних реакцій компанії на не прогнозовані зміни економічного оточення.

На основі результатів дослідження глобальних світових показників рівню розвитку країни в роботі сформульовано типологію глобальних індексів за двома напрямками, а саме: згідно способів розрахунку індикаторів і за напрямками глобалізації. Згідно сформованого методологічного базису за

типологіями глобальних індексів автором проаналізовано та синтезовано рейтингові позиції України в глобальних рейтингах і виявлено тенденції стратегізованого розвитку країни в контексті глобального простору.

Секторальний аналіз промисловості України в цілому та машинобудівного сектору зокрема, проведений автором за період з 2010 року і донині, виявив загрозливі тенденції зниження кількості машинобудівних компаній з внутрішнім капіталом на користь появи малих та середніх підприємств з будівництва комплектуючих машинобудівної галузі із зовнішнім іноземним капіталом, що свідчить про зниження експортного потенціалу України на зовнішньому ринку машинобудівної продукції та необхідність підтримки експортно-орієнтованих компаній на державному рівні.

Сегментарна оцінка машинобудівного комплексу України на базі індексного підходу, проведена автором за період з 2011 року і донині, виявила наявність резервів стратегічного потенціалу розвитку таких сегментів машинобудування як виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів та виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань в 2019 році та виробництво електричного устаткування і виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції в 2020 р. Результати сегментарної оцінки машинобудування в Україні свідчить про необхідність розробки програм стратегізації розвитку виявлених потенціально успішних сегментів та інвестиційної підтримки нерентабельних сегментів з метою запобігання їх занепаду. Таким чином, за умов законодавчої підтримки корпоративного бізнесу України, не відкидається потенційна можливість відновлення стратегічного розвитку машинобудівного комплексу України. Подібна ситуація підтверджена результатами оцінки прогнозних тенденцій витрат на виробництво продукції компаній, середніх та малих підприємств за видами економічної діяльності та рентабельності операційної діяльності компаній на п'ятирічний період, які свідчить про можливе зростання як витрат так і рентабельності з урахуванням ситуації стабільної беззбитковості суб'єктів господарювання.

В результаті оцінки потенціалу розвитку машинобудування Хмельницької області на основі кластерного підходу було виявлено 4 сегменти, у виробництві продукції яких задіяні успішні, беззбиткові, компанії Хмельницької області в цілому та м. Хмельницького зокрема, а саме: ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор», АТ «Завод»Темп». Серед виявлених перспективних сегментів машинобудування за даними 2019 року визначено: виробництво обладнання для вимірювання, дослідження та навігації; виробництво вузлів і деталей для автотранспортних засобів та виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільної та контрольної апаратури, що забезпечують, відповідно, 3,3%, 7,7% та 7,1% доданої вартості машинобудування в економіці України.

В роботі здійснено оцінку потенціалу сталого розвитку представників корпоративного бізнесу Хмельницької області, і за результатами сегментарного аналізу кластерного потенціалу згідно кластерного підходу найбільш перспективними в Хмельницькій області виявлено ДП «Новатор» (в сегменті виробництва обладнання для вимірювання, дослідження та навігації ($LQ=6,4$)) та ПАТ «Укрелектроапарат» (в сегменті виробництва електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільної та контрольної апаратури ($LQ=2,8$)). Результати оцінки фінансово-економічної активності та резервів стратегічного розвитку найбільш успішних компаній м. Хмельницького (ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор», АТ «Завод»Темп») за період діяльності з 2009 до 2020 рр. на основі методології оцінки маржинального прибутку підтвердило наявність несприятливих стратегічних тенденцій в Українській промисловості та існування загроз нестійкого подальшого розвитку зазначених компаній у зв'язку з наявністю низького запасу надійності.

Результати аналізу та оцінки стану та резервів сталого розвитку машинобудівних компаній України в цілому та Хмельницької області зокрема, зазначені вище, зумовило необхідність розробки науково-методичних підходів до формування процесів управління сталим розвитком компаній в Розділах 4 та 5 наявної дисертації.

В дисертації обґрунтовано доцільність формування методологічного підходу до оцінювання потенціалу успіху сталого розвитку компанії та запровадження його до практики корпоративного управління як одного з аспектів стратегізації управлінських процесів. З цією метою в роботі проаналізовано наявні концепції визначення та управління сталим розвитком компаній в умовах глобалізації; виявлено поліспрямованість розуміння сталого розвитку компанії в економічному, соціальному та економічному напрямках; зазначено взаємозалежність понять «сталий розвиток» та «корпоративна відповідальність» в контексті стратегічного розвитку компанії. Запропоновано авторське бачення поняття «потенціал успіху сталого розвитку компанії», яке наголошує на значенні успішної діяльності компанії як ключового фактору її конкурентоспроможності та ефективності на ринку.

Удосконалено механізм стратегізації управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного оточення, в результаті впровадження якого виявлено дієвість запропонованої управлінської розробки в процесі застосування в ситуації формування набору альтернативних корпоративних стратегій та вибору ефективних стратегічних рішень. Механізм стратегізації корпоративного управління промисловою компанією завдяки багатозначній варіативності формування набору альтернативних стратегій дозволяє визначити стратегічні перспективи та сформулювати стратегічні напрями розвитку компанії; формування і впровадження механізму передбачає проходження таких етапів як розробка набору стратегічних альтернатив, формування оригінальних стратегічних дій (ходів), прогнозування можливих змін факторів середовища компанії, розробка набору альтернативних стратегій розвитку компанії за результатами прогнозів, реалізація стратегії на всіх функціональних рівнях, і перший з етапів було удосконалено порівняно з подібними методами, що застосовуються у процесі розробки стратегії регіону в Україні та за кордоном.

Розроблено науково-методичний підхід до моделювання процесу стратегізації корпоративного управління, з огляду на відсутність подібних підходів в управлінських процесах українськими компаніями ця розробка є

достатньо вагомим внеском, сутність якого полягає у послідовному застосуванні аспектів моделювання стратегізованих процесів управління, а саме: моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування теорії ігор, розробка моделей процесу вибору напряму успішного стратегізованого розвитку компанії та прийняття поліваріантних управлінських рішень. Метою застосування подібного підходу в практиці корпоративного управління є створення стратегізованої моделі корпоративного управління промисловою компанією за умов глобалізації. Основою розроблених моделей стратегізації машинобудівних компаній стали теорія ігор, аспекти математичного моделювання у вигляді побудови лінійних логарифмічних залежностей, метод аналізу ієрархій з оцінкою гармонійності на основі системної ентропії.

Концепція науково-методичного підходу до моделювання процесу стратегізації корпоративного управління передбачає наявність моделей, що різнобічно розкривають сутність стратегізації корпоративного управління. Тому в контексті розроблено і схематично представлено моделі, які послідовно розкривають сутність даного підходу, а саме: моделі стратегізації промислової компанії на ринку та моделі організації та приведення в дію процесу стратегізації корпоративного управління.

***Ключові слова:** стратегізація, корпоративне управління, сталий розвиток компанії, глобалізація.*

ANNOTATION

Dumanska K.S. Strategization of industrial companies corporate management in globalization conditions. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The Dissertation for the Doctor of Economic Degree in specialty 08.00.04. – Economics and Management of Enterprise (by types of economic activity). – Khmelnytsky National University. – Khmelnytsky, 2020

The dissertation investigates the theoretical provisions, scientific and methodological basis and practice-oriented principles of industrial companies corporate management in the context of economic processes globalization in Ukraine and abroad. According to the research results, the main scientific-methodological and practice-oriented achievements of the author are presented in the form of an annotation. Theoretical-methodological and evaluation-analytical research results are analyzed in Sections 1, 2, 3, and the results of practice-oriented research directions are presented in Sections 4, 5 of the given dissertation.

Sections 1-2 analyze, identify and evaluate aspects of industrial companies corporate management strategy, namely: the problems of company as a business entity in the global economic space context, identification of administrative and legal status and definition of the company as a business entity, types of companies, modelling of domestic corporate management, definition and substantiation of the necessity to strategize and develop the company management system concept, systematization of approaches in determination the optimal size of enterprises-as diversified company-members, problems of globalization of the world economic environment, identification of diversified companies and non-diversified ones in the system of strategic corporate management, guidelines on profiling global indexes and rating evaluation of the company's development strategy in globalization context. Section 3 systematizes, evaluates and identifies the reserves of sustainable development and management potential of successful business entities of Ukraine in general and Khmelnytsky region in particular based on the use of systematic analytical and methodological tools for the research. Thus, the reserves of sustainable development of strategic engineering companies of Ukraine and Khmelnytsky region, were identified by means of successful corporate businesses rating in the field of mechanical engineering, sectoral analysis of industry, segmental assessment of machine building in Ukraine, based on the index approach (conducted by the author for the period from 2011 to the present), potential assessment of the mechanical engineering based on the cluster approach, potential assessment of the sustainable development of corporate business of Khmelnytsky region. Based on the analysis

conducted in Sections 1-3 of the functioning, financial and economic activity in the context of industrial companies globalization, Sections 4, 5 propose solutions of identified problems of corporate business entities strategic development. Thus, the methodological approach of evaluating the success of company sustainable development was elaborated, the mechanism of industrial company corporate management in the unstable economic environment was improved and comprehensive scientific and methodological approach to modelling corporate management processes based on multivariate choice and effective management decisions was formed.

In dissertation the author investigates the administrative and legal basis for the emergence of the company as a business entity in the frame of Ukrainian market space due to domestic business globalization in the process of gradual privatization of industrial market participants. As a result of etymological research, a synonymous identity of the terms "association", "association of enterprises", "company", "corporation", "business association", "corporate association" was revealed, and as a result such generalizing term as "corporate formation" was proposed for domestic non-diversified companies. At the same time, for transnational and multinational corporations, i.e. diversified companies, the term "global corporate formation" was proposed in order to clarify their nature and functioning peculiarities in the context of global socio-cultural, political and economic integration of diversified companies. Systematization of the terms which take into account the examples of development and transnational corporations functioning and other "global corporate entities" allows to systematize global corporate formations according to their origin, objectives and development.

Taking into consideration the necessity to identify the concepts of association, the company and the corporation in the author's interpretation, the work provides certain definition of these concepts. Thus, from the author's point of view, "an association characterizes the combination of two or more enterprises under a mutually beneficial economic alliance enshrined in the agreement, in order to increase economic potential and future development through resource accumulation

and distribution of organizational, production and management powers, space of Ukraine ", and as it can be seen, the author's definition emphasizes the existence of an alliance agreement as a basis for creating a corporate association, which in contrast to the definitions of "association" by other authors explains expands understanding of its administrative and legal positions and market opportunities. Under the term "company", the author proposes "an integrated association of independent entities operating on the basis of capitalization as a single economic complex with a closed production cycle in one or more industries and specializes in the production of a strategic set of product groups with a governing body (board of directors) with different authority degrees depending on the company types with the participation of companies members in the management structure and shareholders", and it is evident that in contrast to previously given interpretations the term "company" as a business entity systematizes and accumulates maximum companies characteristics in a single definition.

As a result of research of different types of companies in the context of the world economic environment in the dissertation identified and confirmed by examples the basic principle of creation, operation and development of companies, which is in the process of capitalization and identified the main tasks of modern domestic companies. The reasons for companies emergence in the world economic environment are studied and revealed and the difference in companies creating processes in Ukraine and in the world economy is shown. Thus domestic companies and companies, situated on the territories of former Soviet republics were created as a result of privatization, while the basis of global trends in the formation of corporate ownership was the process of forced consolidation of small and medium-sized private sector entities into monopoly and oligopolistic entities. In the process of explaining and deciphering the historical paradigm of the corporate entities emergence aspects of the historical era conceptual nature on companies influence formation were revealed; each of the historical epochs in terms of the origin concept and existence and the prerequisites for companies formation and economic achievements of each epochs,

taking into account their historical and geographical basis, were depicted and analyzed.

The paper proposes the author's definition of corporate management, which, in contrast to the existing ones, emphasizes the strategic aspect of organizational processes systematization of the company's structuring in general and its competitive units in particular. Thus, from the author's point of view, "corporate management is a strategic aspect of structuring systematization, organization and planning of company's development as a whole and diversification of self-sufficient competitive strategic business zones in the direction of expanding and deepening the company to new markets or segments on beneficial conditions». In the proposed definition of corporate management the author insists on the importance of corporate management organizational component in the process of regulating not only the company as a whole, but also participating companies / participating enterprises and strategically promising units allocated in strategic management areas.

Retrospective analysis of the "strategizing" concept emergence revealed its conceptual basis, which from the author's point of view "is in the process of developing the company's strategy based on in-depth analysis of environmental factors, research of company development features in conditions of unstable threatening environment». Analysis of term "strategization" etymology confirmed the need to clarify this definition due to the lack of a clear and unambiguous description of strategy as an economic category. Thus, the author's vision of the "strategy" concept is formulated in the following way: "company strategy" is a specific management approach that combines strategic forecasting, monitoring and rapid response to changes in the environment by applying a set of strategies adjusted to the current situation. The author also provides another definition of strategizing, which defines the purpose of strategizing as an aspect of corporate management. In this case, "strategizing is a multilevel process of developing and forming a corporate strategy by vertical management from portfolio to a set of functional strategies."

According to the results of the investigations, it was found that the model of domestic corporate management is in the process of formation and in this connection

the concept of a corporate management system for domestic companies was developed. The developed concept of the company's management system is based on a system of consolidating principles. The creation of this concept is aimed at the formation of effective strategic management areas in accordance with reasonable areas of diversification, as well as the selection of the most promising of them for further development as a potential of the company's member, this concept is developed for the purpose of system corporate management formation in conditions of globalization. The basis of the formulated concept was a model of the company management system based on consolidating principles, which clearly reflects the conceptual links between the strategic components of the company's operation.

Systematic approach to the determination the participating companies optimal size of diversified company was formed and proposed by the author. On the one hand, the developed system approach provides an opportunity to take into account the impact of internal economic factors of participating companies consolidation on their size, and on the other hand, determines the impact of external factors assessing the effectiveness of export-import processes. The application of a systematic approach to determining the companies participating optimal size allows to determine the companies optimal production volumes that are provided not only in the domestic market but are suitable for export-oriented companies. The proposed system approach ensures the efficient allocation of resources and authority within a diversified company.

Research results of the dissertation highlights three historical milestones of of companies intersectoral specialization and main directions of international industrial cooperation and international cooperation directions as a manifestation of world economic integration and globalization of economic processes are revealed. In order to systematize the identified areas of international cooperation in the fields of production, trade and financial relations, the economic nature of globalization, forms of international cooperation on the examples of domestic and international systems of commercial agreements were systematized.

On the basis of the analysis results of the main theories causal chain formation of companies origin, functioning and development in the global environment were revealed and features of their influence on the creation of transnational corporations where taking into account the factors of economic processes globalization. In turn, the disclosure of the causal link between the emergence of international economic and political alliances, the historical nature of their development and goals makes it possible to predict the further development of "economic states" and their impact on global processes.

According to the rating assessments method more than 20 most successful machine-building companies of Ukraine were analyzed and the tendencies of their strategic development and strategic level of successful activity opportunities in the strategic period were estimated. Based on the results of the analysis and domestic machine-building companies evaluation on the basis of their rating positions and profitability, the author proposes ways to stabilize the development of domestic machine-building companies taking into account possible favourable conditions for doing business in Ukraine. Elaboration of strategies at all corporate management levels, formation of strategic business zones in potential areas of company's future development, forecasting the level of emergence of threats in the economic environment, determining the volatility of machine market sectors, forming a set of strategic reactions to unpredictable changes in the economic environment.

Based on the study results of global world indicators of the country development level, the types of global indexes are formulated in two directions according to the methods of calculating indicators and the directions of globalization. Grounded on the formed methodological basis according to the typologies of global indices, the author analyzes and synthesizes the ranking positions of Ukraine in global rankings and identifies trends in the strategic country development in the context of the global environment.

The sectoral analysis of the of Ukrainian industry in general and the machine-building sector in particular, conducted by the author for the period from 2010 to the present, revealed threatening trends in the number of machine-building companies

with domestic capital in favour of small and medium-sized enterprises with foreign capital that proves Ukrainian export potential reduction in the foreign market of machine-building products and the necessity to support export-oriented companies at the state level.

Segmental assessment of the machine-building complex of Ukraine on the basis of the index approach, conducted by the author for the period from 2011 to the present, revealed the presence of strategic potential reserves for such machine building segments as production of vehicles, trailers and other vehicles and machinery and equipment production and other groups in 2019 and the production of electrical equipment, computers, electronic and optical products in 2020. The results of the segmental assessment of mechanical engineering in Ukraine indicate the need of programs development to strategize the development of potentially successful segments and investment support for unprofitable segments in order to prevent their decline. Thus, under the legislative support conditions of corporate business in Ukraine, the potential possibility of strategic development resumption of the Ukrainian machine-building complex is not ruled out. This situation is confirmed by the results of the forecast trends assessment in company's production costs, medium and small enterprises by type of their economic activity and cost-effectiveness of companies operating activities for five years period that indicates a possible increase of both costs and cost-effectiveness which takes into consideration the situation of stable break-even management.

As a result of assessing the machine building development potential in Khmelnytsky region on the cluster approach basis, 4 segments were identified, in the production of which were involved successful companies of Khmelnytsky and Khmelnytsky region. Among the identified promising segments of mechanical engineering according to 2019 data were outlined such like as: production of equipment for measurement, research and navigation; production of components and parts for motor vehicles and production of electric motors, generators, transformers, electrical distribution and control equipment, which provide, respectively, 3,3%, 7,7% and 7,1% of mechanical engineering value added in the economy of Ukraine.

The paper evaluates the potential of corporate business sustainable development in Khmelnytsky region. Thus, according to the results of segmental analysis of cluster potential due to the cluster approach, the most promising in Khmelnytsky region were identified: "Novator" company in the segment of equipment for measurement, research and navigation (LQ=6,4) and "Ukrelektroaparat" company in the segment of production of electric motors, generators, transformers, electrical distribution and control equipment (LQ=2,8). According to the results of the assessment of financial and economic activity and reserves of strategic development of the most successful companies of Khmelnytsky are "Ukrelektroaparat", "Novator", "Plant" Temp for the period from 2009 to 2020. The methodology of estimating marginal profit confirmed the presence of unfavourable strategic trends in Ukrainian industry and the existence of threats to the unstable development of these companies due to the low safety margin.

Summing up the results of analysis and evaluation of the state and reserves of machine-building companies sustainable development in Ukraine and Khmelnytsky region, mentioned above, made it necessary the development of scientific and methodological approaches to the formation of sustainable development management companies in Chapters 4 and 5 of the dissertation.

The dissertation substantiates the expediency of forming a methodological approach to assessing the company's success potential of sustainable development and its introduction into corporate management practice of as one of the aspects of strategic management processes. For this purpose, the paper analyzes the existing concepts of defining and managing companies sustainability in globalization context, reveals the direction of understanding the of the company's sustainable development in social and economic areas and the interdependence of the concepts of "sustainable development" and "corporate responsibility" in the context of company's strategic development. The author's vision of the concept "success potential of company's sustainable development" is offered. This concept emphasizes the importance of company's successful activity as a key factor of its competitiveness and efficiency in the market.

The mechanism of strategizing the management of an industrial company in an uncertain economic environment has been improved and as a result of which the effectiveness of the proposed management development in the process of forming a number of alternative corporate strategies and choosing effective strategic decisions has been revealed. The mechanism of an industrial company's corporate management strategy due to the multiple-valued variability of the formation of a set of alternative strategies allows to determine the strategic prospects and to form company's development strategic directions. Formation and implementation of the mechanism of overcoming of such stages as a set of strategic alternatives development can provide the formation of original strategic actions, possible changes forecasting in company's environment, development of a set of alternative development strategies based on forecasts, strategy implementation at all functional levels and one of these stages has been improved comparing to similar methods used in the strategy developing process in Ukraine and abroad.

A scientific and methodological approach to corporate management modelling process has been developed, taking into consideration the lack of similar approaches in management processes of Ukrainian companies, the essence of presented approach is in the consistent application of aspects of modelling strategic management processes, namely: modelling management system set of strategic management game theory, development of models of the process of choosing the direction of successful of company's strategic development and taking multivariate management decisions. The purpose of applying such an approach in the practice is to create corporate management strategic model of an industrial company in the context of globalization. The basis of the developed models of strategizing of machine-building companies became game theory, aspects of mathematical modelling in the form of construction of linear logarithmic dependences, a method of the analysis of hierarchies with an estimation of harmony on the basis of system entropy.

The application of the dominant result criteria in the relevant system ensured the selection of the most competitive SBU from the set and substantiation of the peculiarities of their further development. Based on the experience of well-known

world companies a model of the process of choosing the most effective direction of the company strategic development by means of hierarchies analysis based on system entropy with harmony assessment is developed.

The concept of scientific and methodological approach to modelling the corporate management strategizing process involves the existence of models that comprehensively reveal the essence of corporate management strategizing. Therefore, in the context were developed and schematically presented models that consistently reveal the essence of this such like approach, as: models of strategizing an industrial company in the market and a model of organization and implementation of strategizing corporate management process.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У монографіях:

1. Думанська К.С. Механізм стратегованого управління успішною діяльністю промислових компаній в умовах глобалізації : монографія / К.С. Думанська. – Хмельницький: ФОП Мельник А.А. «Приватна друкарня», 2020. – 340с. (21,7 друк. арк.).

2. Dumanska K.S. The importance of consolidation processes for international companies in conditions of the world economic globalization / K.S. Dumanska, N.A. Ponomaryova // Social and legal aspects of the development of civil society institutions : collective monograph. Part 1. – Warsaw: BMT Erida Sp.zo.o., 2019. – 536 p. – P. 204-218. (1,15 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано особливості створення та функціонування транснаціональних корпорацій і внутрішніх недиверсифікованих компаній за умов глобалізації світової економіки та визначено фактори успішного розвитку компаній на мультинаціональному рівні (0,95 друк. арк.).*

3. Dumanska K. Pricing for industrial purposes products and target planning in conditions of multi-product manufacturing / O. Orlov, Y. Ryasnykh, K. Dumanska // Sustainable development under the conditions of European integration: collective monograph / [ed. D. Bele, L. Weis, N. Maher]; Part II. – Ljubljana:

VSPV, Visoka sola za poslovne vede, Ljubljana School of Business, Slovenia, 2019. – 460 p. – P. 228-241. (0,9 друк. арк.). *Особистий внесок автора: здійснено порівняльний аналіз способів ціноутворення в українських та іноземних промислових компаніях з широким асортиментом продукції (0,3 друк. арк.).*

4. Думанська К.С. Механізм розробки стратегії промислового підприємства на основі системного підходу : монографія / К.С. Думанська. – Хмельницький: ФОП Мельник А.А., 2015. – 260с. (16,3 друк. арк.).

5. Думанська К.С. Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки. Розділ: Ціна на вітчизняні продовольчі вироби і сільськогосподарську продукцію як прояв практичного втілення маркетингової політики на макрорівні : монографія / [С.В. Ковальчук, Т.Д. Жолобова, О.М. Ковінько та ін.] ; за ред. С.В. Ковальчук. – Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-2», 2011. – 322 с. – С.102-109. (37,8 друк. арк.). *Особистий внесок автора: виділено та проаналізовано особливості формування цін в секторі продовольчого корпоративного бізнесу. (0,67 друк. арк.).*

У наукових фахових виданнях України, у тому числі у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних

6. Думанська К.С. Оптимізація корпоративного управління диверсифікованою компанією на основі маркетингового підходу / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №5. – С. 94-97. (0,45 друк. арк.). ***Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus, Google Scholar.***

7. Думанська К.С. Інноваційний підхід до оцінки стратегічної адаптації компанії за умов невизначеності мінливого економічного оточення / К.С. Думанська // Бізнес Інформ. – 2019. – №2. – С. 326-332. (0,61 друк. арк.). ***Індексується та реферується в міжнародних базах даних: Ulrichsweb, RePEc, PIIЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE.***

8. Думанська К.С. Концептуальний підхід до формування механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією за умов невизначеного економічного оточення / К.С. Думанська // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Науковий журнал. – Херсон, 2018. – №31(20). – т.1. – С. 185-192. (0,43 друк. арк).

9. Думанська К.С. Пошук ефективних підходів до формування стратегії компанії в межах обраного напрямку її розвитку / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – №6, т.1. – С.99-103. (0,47 друк. арк.). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus, Google Scholar.**

10. Думанська К.С. Особливості оцінки мобілізаційних можливостей компанії / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №4, т.3. – С. 105-109. (0,69 друк. арк). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus, Google Scholar.**

11. Думанська К.С. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації / К.С. Думанська, О.І. Ющенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – №. 2, т.3. – С.138-141. (0,53 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано доцільність поєднання методів ABC- аналізу та XYZ-аналізу для ранжування продукції за умов багатоміноменклатурного виробництва компанії (0,39 друк. арк.).* **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Google Scholar.**

12. Думанська К.С. Потенціал «людського капіталу» як новітня основа управління підприємством / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – №3, т.2. – С.63-67. (0,67 друк. арк). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Google Scholar.**

13. Думанська К.С. Особливості процесу встановлення демпінгових цін на міжнародному ринку / К.С. Думанська, А.Ю. Лаутар // Вісник Хмельницького

національного університету. Економічні науки. – 2012. – №4, т.3. – С.176-180. (0,52 друк. арк.). *Особистий внесок автора: охарактеризовано та оздоблено прикладами процес демпінгування цін на міжнародному ринку. (0,43 друк. арк.).* **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського.**

14.Думанська К.С. Особливості ціноутворення в закладах ресторанного господарства / К.С. Думанська, О.В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – №5, т.1. – С.58-62. (0,54 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано способи обліку витрат і встановлення виробничої ціни та ціни реалізації на гастрономічний продукт в рестораних закладах корпоративного типу. (0,37 друк. арк.).* **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського.**

15. Думанська К.С. Гармонізація процесу ділового спілкування, як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №4, т.2 . – С. 90-94. (0,57 друк. арк.).

16.Думанська К.С. Реструктуризація підприємства як одна з форм прояву його маркетингової політики / К.С. Думанська, Т.Д. Жолобова // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2011. – №6, т.4 – С.43-46. (0,46 друк. арк.). *Особистий внесок автора: охарактеризовано процес реструктуризації як один з факторів підвищення ефективності функціонування промислової компанії (0,35 друк. арк.).* **Індексується та реферується міжнародних в базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського.**

17.Думанська К.С. Механізм визначення транспортних тарифів як один з аспектів підтримки вітчизняної інфраструктури / К.С. Думанська. // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №41. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. – С. 50-58. (0,53 друк. арк.). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus.**

18.Думанська К.С. Особливості управління процесом ціноутворення на сільськогосподарських підприємствах України / К.С. Думанська, Ю.О. Гернего // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №3, т.1. – С. 48-51. (0,39 друк. арк). *Особистий внесок автора: обґрунтовано необхідність системного підходу при розрахунках цін на сільськогосподарську продукцію (0,23 друк. арк).*

19.Думанська К.С. Ціни на вітчизняні продовольчі вироби, як прояв практичного втілення маркетингової політики на макrorівні / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, т.4 – С.75-78. (0,55 друк. арк).

20.Думанська К.С. Розробка цінової політики вітчизняних виробників хлібобулочної продукції / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №4, т.2. – С. 43-46. (0,36 друк. арк).

21.Думанська К.С. Визначення стратегічного напрямку розвитку страхової компанії ОДС УСК «Гарант – АВТО» на вітчизняному ринку / К.С. Думанська, А.О. Савчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – №4, т.1. – С. 105-111. (0,66 друк. арк.). *Особистий внесок автора: діагностовано конкурентні можливості та визначено стратегічну позицію компанії на страховому ринку України. (0,51 друк. арк.).*

У закордонних наукових періодичних виданнях:

22.Dumanska K. Company's strategic success as the basis of its potential sustainability / O. Orlov, K. Dumanska, N. Ponomaryova, D. Kobets // E3S Web of Conferences (ISSN: 2267-1242). – 2020. – Vol. 166. – 12002. [Electronic resource]. – website:

https://www.e3sconferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/26/e3conf_icsf2020_12002/e3conf_icsf2020_12002.html (0,87 друк. арк). *Особистий внесок автора: розроблено методологічний підхід до оцінки потенціалу успішності*

*стабільного розвитку компанії (0,67 друк. арк). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних Scopus, DOAJ, CPCI Web of Science.***

23. Dumanska K. Formation of the context of the company's economic activity in the strategic positioning process at emergent environment / M. Voynarenko, K. Dumanska, N. Ponomaryova // CEUR Workshop Proceedings (ISSN: 1613-0073). – 2019. – Vol-2422. – Pp. 121-133. [Electronic resource]. – website: <http://ceur-ws.org/Vol-2422> (0,92 друк. арк). *Особистий внесок автора: розроблено методичний підхід до формування успішної стратегічної позиції компанії в галузі як один з аспектів стратегізованого розвитку компанії (0,73 друк. арк). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: Scopus, Web of Science, Research Gate.***

24. Dumanska K.S. Development of current international business as reflection of world economic globalization processes / K.S. Dumanska // News of Science and Education: Science and Education Ltd., Sheffield, UK. – 2017. – Vol. 3. – Nos. 51. – Pp. 21-27. (0,43 друк. арк).

25. Думанская Е.С. Ключевые аспекты позиционирования компании в рыночном пространстве / Е.С. Думанская // Уральский научный вестник. Серия: Экономические науки: Уральск, Казахстан. – 2016. – №25(156). – С. 26-34. (0,45 друк. арк.). ***Індексується та реферується міжнародних базах даних: eLibrary.ru, РІНЦ.***

26. Думанская Е.С. Корпоративные объединения: историко-географическая и экономическая подоплёка их появления в Украине и за рубежом / Е.С. Думанская // Уральский научный вестник. Серия: Экономические науки: Уральск, Казахстан. – 2015. – №6 (137) – С. 33-43. (0,67 друк. арк.) ***Індексується та реферується в міжнародних базах даних: eLibrary.ru, РІНЦ.***

27. Dumanska K.S. The use of personal time and the art of leadership in the system of matrix management / K.S. Dumanska // News of Science and Education: Science and Education Ltd., Sheffield, UK. – 2015. – Vol. 4. – Nos. 28. – Pp. 31-38. (0,6 друк. арк.)

28. Dumanska K.S. Steps of Development of international corporative strategy and analysis of aspects of planning and control process in an international setting / K.S. Dumanska, T.D. Zholobova // *Stredoevropsky vestnik pro vedu a vyzkum.* – Praha: Publishing house Education and Science. – 2014. – Vol. 3. – Nos. 5. – Pp. 34-40. (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: наведено основні напрями оптимізації планування та контролю в міжнародних компаніях в процесі формування корпоративної стратегії.* (0,35 друк. арк.).

У матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

29. Думанська К.С. Моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування аспектів теорії ігор / К.С. Думанська, І.І. Чайковська // *Economics and Finance*, 2019. – №3. – С. 21-36. (1,05 друк. арк.). *Особистий внесок автора: сформовано матричну модель системи управління набором стратегічних зон господарювання (СЗГ), сформовано доказову бази щодо розширення аналітико-методологічних можливостей стратегічного управління компанією і забезпечення її оцінно-проектної діяльності математичним апаратом завдяки моделюванню системи управління набором стратегічних зон господарювання.* (0,69 друк. арк.). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: Index Copernicus, RSCI, PIHЦ, Google Scholar, Ulrichsweb.**

30. Dumanska K. Managerial process of successful corporative strategy development in economic restructuring conditions / K. Dumanska // *Eastern European Conference of Management and Economic: materials of the I-st International Scientific Conference* (24 May, 2019, Ljubljana, Slovenia). – Ljubljana: School of Business, 2019. – P. 205-207. (0,2 друк. арк.).

31. Думанська К.С. Стратегізація машинобудівних компаній України в умовах волатильності автомобільного ринку / К.С. Думанська // *New Economics-2019 : матеріали Міжнародного форуму* (14-15 листопада, 2019, Київ). – Київ: Ін.-т економіки промисловості НАН України, 2109. – Т.2. – С. 85-90. (0,26 друк. арк.).

32. Dumanska K. The concept of marginal income in multiassortment production conditions. / O. Orlov, Y. Ryasnykh, K. Dumanska // Science and Civilization-2019, Economic Science : materials of the XV International Scientific and Practical Conference, (30 January–07 February, Sheffield, UK). – Sheffield, Yorkshire: Science and Education LTD, 2019. – Vol. 5. – P. 28-32. (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок автора: виділення практичного значення концепції маржинального доходу як фактору корпоративного управління (0,06 друк. арк.).*

33. Думанська К.С. Моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування аспектів теорії ігор / І.І. Чайковська, К.С. Думанська, // Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: зб. тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (20 вересня, 2019, Хмельницький); за заг. ред. д.е.н., проф. Синчака В.П. – Хмельницький університет управління і права ім. Л. Юзькова, 2019. – С.275-278. (0,12 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано ефективність застосування аспектів теорії ігор в процесі управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості. (0,07 друк. арк.).*

34. Думанская Е.С. Системный подход к разработке стратегии предприятия как один из факторов его успеха / Е.С. Думанская // Современный научный вестник. Серия: Экономические науки: Белгород, РФ. – 2014. – №25 (221) – С. 31-41. (0,6 друк. арк.)

35. Dumanska K.S. Interdisciplinary links of cybernetics with social and behavioural sciences / K.S. Dumanska // Професійний розвиток та становлення особистості сучасного фахівця в умовах освітнього простору: матеріали I-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції (17-18 квітня, 2012, Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2012. – С. 221-225. (0,49 друк. арк.)

36. Dumanska K.S. Psychological aspects of small enterprises management / K.S. Dumanska // Професійний розвиток та становлення особистості сучасного фахівця в умовах освітнього простору: матеріали I-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції (17-18 квітня, 2012, Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2012. – С. 212-215. (0,51 друк. арк.).

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	2
ВСТУП.....	32
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТВОРЕННЯ І РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	45
1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності компанії як складової економічного простору.....	45
1.2. Історична парадигма появи компанії в контексті світового економічного розвитку.....	73
1.3. Гносеологічний аналіз процесів стратегізації як концептуальної основи системи корпоративного управління.....	97
1.4 Концепція корпоративної культури як ключовий соціально- психологічний аспект корпоративного управління компанією на основі соціальної відповідальності бізнесу.....	138
Висновки до першого розділу	155
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ВИЯВЛЕННЯ ПРИЧИННО- НАСЛІДКОВОГО ЗВ'ЯЗКУ ВПЛИВУ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК СВІТОВОГО КОРПОРАТИВНОГО ПРОСТОРУ	161
2.1. Формування процесів міжнародної співпраці компаній в контексті інтернаціональних теорій.....	161
2.2. Виявлення тенденцій розвитку компаній в межах глобальних економічних систем	185
2.3. Формування рейтингів та індексів глобальних економічних процесів як відображення системності оцінювання розвитку країн світу.	196
Висновки до другого розділу 2.....	212
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ ПРОМИСЛОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ.....	215

3.1. Виявлення резервів стратегічного розвитку промисловості України в умовах глобалізації	215
3.2. Оцінка успішності функціонування машинобудівного корпоративного бізнесу	236
3.3. Тенденції розвитку промислових компаній Хмельницької області за результатами оцінювання	251
Висновки до третього розділу	263
РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИБОРУ НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	265
4.1. Сучасні концепції формування процесів управління сталим розвитком компаній в умовах глобалізації	265
4.2. Механізм стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища	294
4.3. Розробка методологічного підходу до формування цінової корпоративної стратегії як аспект механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією.....	313
Висновки до четвертого розділу	338
РОЗДІЛ 5. МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЗОВАНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В МАШИНОБУДІВНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ.....	341
5.1 Моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування аспектів теорії ігор як основа стратегізації корпоративного управління	341
5.2 Формування моделі поліваріантного вибору напряму успішного розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності на основі системної ентропії.....	371
5.3. Розробка моделі прийняття остаточного рішення за обраним варіантом стратегізованого розвитку компанії	391
Висновки до п'ятого розділу	410
ВИСНОВКИ.....	413
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	418
ДОДАТКИ.....	475

ВСТУП

Актуальність теми. Запорукою ефективного розвитку компанії в глобальному середовищі є фінансово-економічна стабільність як на міжнародному так і національному українському на ринку. Сучасні умови глобальних ринків вимагають від компаній швидкого та гнучкого реагування на виклики оточення, а відтак високої чутливості до дій конкурентів, яких у потенціалі можна перетворити на компаньйонів. Сталий розвиток є важливим для суб'єктів господарювання, що прагнуть досягнення успішних результатів діяльності в цілому та посилення стратегічних позицій зокрема за рахунок ефективного корпоративного управління. Особливого значення стратегічна стабільність набуває для суб'єктів великого бізнесу, – внутрішніх та диверсифікованих на міжнародні ринки компаній, які функціонують в умовах високого рівня волатильності та емерджентності конкурентного оточення.

В свою чергу, стратегізоване управління корпоративними структурами стає незамінним інструментом забезпечення сталого розвитку, а відтак, ефективного функціонування компанії на ринку з посиленням стратегічних і конкурентних позицій та забезпеченням прибутковості діяльності впродовж тривалого періоду. Варто наголосити, що розширення корпоративного сектору в певних галузях економіки розвинених держав забезпечує їм значне зростання ВВП та обсягів експортних продажів, а державам економічно слабшим розвиток корпоративного бізнесу дає можливість залучення інвестицій в економіку. Саме тому процеси створення корпоративних систем є проявом консолідації економічних, трудових, енергетичних та інших ресурсів на рівні міжнародного економіко-політичного співробітництва, і, таким чином, формують основу світової глобалізації.

Дослідження стратегізації корпоративного управління промисловими компаніями стає дедалі актуальнішим у глобальному середовищі, оскільки інтереси світових «економічних держав» зосереджені в різних галузях

промисловості та за допомогою важелів управління промисловими ресурсами представники корпоративного бізнесу здійснюють вплив на економіко-політичну ситуацію в світі, в результаті чого кожна країна стає ретранслятором світових економічних тенденцій у власну промисловість і регулятором їх впливу на вітчизняні суб'єкти господарювання. В подібній ситуації перед економістами кожної країни, і України зокрема, постає питання створення і запровадження моделей та механізмів стратегізації управління, здатних забезпечити сталий розвиток компаній в провідних бюджетоутворюючих галузях промисловості. В свою чергу, ключовим аспектом успішної корпоративної діяльності в умовах впливу непрогнозованих факторів оточення є комплексний підхід до стратегічних, адаптивних, аналітичних та оцінних процесів функціонування компанії в контексті її середовища, і впровадження подібного підходу у практику корпоративного менеджменту забезпечує стратегізація управлінських процесів, оскільки модель стратегізованого управління охоплює стратегічні процеси по всій управлінській вертикалі з урахуванням аналізу та оцінки впливу факторів впливу економічного оточення та формування стратегічних напрямів функціонування компанії.

Над вирішенням проблем стратегізації процесів корпоративного управління працювали такі українські вчені, як Анісімова О.М., Войнаренко М.П., Воронкова А.Е., Гарафонова О.І., Гондарева І.В., Гончаров В.Н., Гринчуцький В.І., Дацюк С., Диха М.В., Забарна Е.М., Зверяков М.І., Кавтиш О.П., Клевцевич Н.А., Ковальчук С.В., Козаченко Г.В., Круш П.В., Кузьмін О.Є., Кухарська Н.О., Лучик С.Д., Пастухова В.В., Тарасюк Г.М., Стаднік В.В., Нижник В.М., Філіппова С.В., Хрущ Н.А., Чепурда Л.М., Чихачьова, Ю.С., Чорна Л.О., Щьокіна Є.Ю. Дослідження маржинальних підходів в управлінні здійснюють Орлов О.О., Рясних Є.Г. та інші вчені. Дослідження у напрямі економіко-математичного моделювання процесів управління проводять такі вчені як Буяк Л.М., Григоруک П.М; питанням моделювання вибору пріоритетного варіанту подій у сфері розвитку бізнесу приділяють увагу Лучко М.Р., Ткаченко І.С.

Серед іноземних вчених, які досліджували процеси стратегізації компаній на глобальному рівні варто зазначити таких як Алімурадов М.К., Ансофф І., Беамиш П.В., Берле А.А., Бочкарьова Т.В., Вільямсон О.Е., Власюк Л.І., Грант Р., Груут Н., Квінт Л.О., Клейнер А., Коуз Р., Лаптон Н.С., Мінцберг Г., Норман Т.Н., Портер М., Самарцев С.Е. Стрикленд А.Дж., Томпсон А., Хендерсон Б.Д., Хоффер С., Цибатов В.А., Чандлер С. та багато інших.

Відзначаючи вагомий внесок науковців у досліджувану проблематику, слід зауважити, що значна частина питань стратегізованого корпоративного управління залишилась поза увагою. Зокрема, формування методологічного базису оцінювання потенціалу сталого розвитку компанії, моделювання процесів стратегізації корпоративного управління, розробка механізмів стратегізованого управління компанією, систематизація підходів до визначення стратегічної успішності корпоративної діяльності, моделювання процесів формування набору стратегічних зон господарювання.

Процеси глобалізації як підґрунтя управління компанією та формування напрямів стратегізованого корпоративного розвитку вивчали такі Українські вчені, як Бабій І.В., Богач Л.В., Вдовенко Н.М., Гончар О.І., Захарченко В.І., Захарченко Н.В., Кваша К.С., Козак Ю.Г., Кузьмін О.Є., Павленко М.М., Рудніченко Є.М., Стучинська Н.П., Нижник В.М., Тельнов А.С., Чигвінцева О.С., Якубовський С.О. та інші. Серед іноземних вчених, які працювали над вирішенням проблем управління компанією у глобальному середовищі необхідно зазначити таких як: Баклі П., Глейзер Н., Даннінг Дж., Кастельс С., Кесон М., Склеір Л., Перлмуттер Г., Стопфорд Д., Коуз Р., Хаймер С., Чандлер С. та багато інших.

Зважаючи на наявність вагомих досягнень вчених у галузі дослідження глобальних економічних процесів необхідно відмітити, що не всі аспекти системного гносеологічного аналізу виникнення та сутності глобальних корпоративних утворень в межах світової економічної інтеграції є вирішеними. Зокрема, концептуальний системний підхід до розуміння процесів інтеграції

глобальних корпорацій у світову економічну спільноту як основа дослідження історичного підґрунтя виникнення парадигми корпоративного бізнесу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано відповідно до основних науково-дослідних тем, таких як: «Формування та вдосконалення механізму сталого розвитку економічних систем» (номер ДР 0114U006192), де автором розроблено модель системи управління набором стратегічних зон господарювання та сформовано доказову базу щодо розширення аналітико-методологічних можливостей стратегічного управління компанією за рахунок забезпечення методологічним апаратом теорії ігор її оцінно-проектної діяльності; «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (номер ДР 0117U001169), де автором досліджено стан найбільш прибуткових машинобудівних компаній України та запропоновано розширити спектр стратегізації корпоративного управління за рахунок визначення оптимального розміру компанії згідно запропонованої методики визначення оптимального розміру підприємств-учасників диверсифікованої компанії; «Гнучка система управління витратами, прибутком і цінами» (номер ДР 0119U102443), де автором досліджено процеси оцінювання сталого розвитку компанії та запропоновано методологію оцінки потенціалу успішної діяльності промислових компаній для ТОВ «Красилівмаш»; «Розробка стратегій та моделювання інноваційного потенціалу кластеризації соціально-економічних систем в контексті національної безпеки держави» (номер ДР 0120U102088), де автором досліджено стан машинобудівних компаній України і в цілому та Хмельницької області зокрема за методом оцінки кластерного потенціалу компанії на ринку та виявлено потенціал до утворення кластерів серед провідних машинобудівних компаній Хмельниччини у сегментах виробництва обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (ДП «Новатор») та виробництва електродвигунів, генераторів, трансформаторів (ПАТ «Укрелектроапарат»)

Метою дисертаційної роботи є розробка концептуально-теоретичних та методологічних основ, науково-прикладних положень та практичних

рекомендацій, спрямованих на формування комплексного стратегізованого корпоративного управління машинобудівними компаніями України в умовах глобалізації.

Досягнення поставленої мети обґрунтовує необхідність вирішення таких **завдань**:

- розвинути термінологічний апарат теорії корпоративного управління через уточнення понятійних характеристик інтегрованих корпоративних систем, потенціалу успіху сталого розвитку компанії та стратегізації компанії;

- розробити концептуальний підхід до формування процесів стратегізації корпоративного управління;

- систематизувати та субординувати процеси визначення оптимального розміру підприємств-учасників диверсифікованої компанії;

- дослідити процеси управління компанією на основі консолідуючих принципів і сформувати концепцію системного корпоративного управління;

- сформувати концептуальний підхід до розуміння процесів стратегічної інтеграції глобальних корпоративних утворень в межах міжнародної співпраці за умов глобалізації світових економічних процесів;

- діагностувати стан машинобудівної галузі в Україні та оцінити потенційні можливості розвитку вітчизняних машинобудівних компаній;

- проаналізувати науково-методичні підходи до оцінювання сталого розвитку компанії та сформувати методологічний підхід до корпоративного управління успішною діяльністю стратегізованих компаній;

- обґрунтувати переваги моделювання процесів стратегізації корпоративного управління та удосконалити методологічний підхід до розробки механізму управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища;

- оцінити конкурентний потенціал стратегічних зон господарювання компанії та розробити модель системи управління набором стратегічних зон господарювання;

– розробити модель процесу вибору напряму успішного стратегізованого розвитку компанії та забезпечити компанію методологічним інструментарієм прийняття гнучких управлінських рішень в ситуації реагування на непрогнозовані емерджентні виклики зовнішнього оточення.

Об’єктом дослідження виступають процеси стратегізації корпоративного управління промисловими компаніями в контексті глобалізації економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних положень і практичних аспектів формування механізму стратегізації корпоративного управління промисловими компаніями за умов глобалізації.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових та міждисциплінарних методів, принципів, прийомів наукового дослідження, фундаментальні положення теорії стратегізації компанії, теорії економічної глобалізації, теорії системного підходу у науці, положення і розробки провідних вітчизняних та іноземних фахівців у галузі теорії та практики стратегізації компанії та корпоративного управління в контексті глобального розвитку. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань застосовано такі методи: морфологічного аналізу – для уточнення та доповнення понятійно-категоріального апарату за проблемою (усі розділи); історичним та діалектичним методами здійснюється дослідження генезису напрямів у розумінні та визначенні суті понять «об’єднання підприємств», «корпорація», «компанія», «стратегізація», «корпоративне управління» як економічних категорій (підрозділи 1.1., 1.2); шляхом системного підходу і методом синтезу розроблено модель системи управління компанією на основі консолідуючих принципів та модель стратегізації машинобудівної компанії на ринку (підрозділи 1.3, 5.1); діалектичним методом пізнання економічних явищ досліджено теорії виникнення, функціонування та розвитку компаній в глобальному середовищі, напрями міжнародної співпраці як прояв світової економічної інтеграції та глобалізації світових економічних процесів, процеси впливу міжнародних економіко-політичних альянсів на функціонування світового глобального економічного простору (підрозділи 2.1-2.3); методом

порівняльного аналізу та статистичним методом досліджено рейтинги компаній України згідно основних фінансово-економічних показників та виявлено резерви стратегічного розвитку вітчизняного корпоративного бізнесу (підрозділи 2.3, 3.1); методом системного аналізу виявлено тенденції розвитку компаній в межах глобальних економічних систем, тенденції процесів стратегізації управління у емерджентному середовищі, резерви успішного розвитку машинобудівних компаній України та Хмельницької області (підрозділи 2.3, 3.1-3.3); методами дедукції та узагальнення розроблено науково-методичний підхід до оцінки потенціалу сталого розвитку компанії (підрозділ 4.1); за принципами корпоративного управління на основі структурно-функціонального методу розроблено та описано результати запровадження у практику управління моделі стратегізації управління ₆ промисловою компанією в умовах невизначеного економічного оточення (підрозділи 4.2., 4.3); модель системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості розроблено шляхом застосування аспектів теорії ігор, методом аналізу ієрархій з оцінкою гармонійності на основі системної ентропії сформовано моделі процесу вибору та прийняття управлінського рішення стосовно вибору стратегізованого напрямку розвитку компанії (підрозділи 5.1, 5.2, 5.3); абстрактно-логічний метод застосовано для логічного формування основних аспектів та формулювання висновків дослідження (підрозділи 1.1–5.3); графічний метод застосовано для наочної ілюстрації графічно-схематичного апарату дослідження (підрозділи 1.1–5.3).

Інформаційною основою дослідження слугували закони та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання України; матеріали Державної служби статистики України: статистичні щорічники, бюлетені, довідники; науково-практичні та методичні публікації в періодичній пресі; дані фінансової та управлінської звітності, офіційні сайти машинобудівних компаній.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні існуючих, розробці та обґрунтуванні нових науково-методологічних положень формування комплексного стратегізованого підходу до процесів корпоративного

управління машинобудівними компаніями України в умовах глобалізації. Основні положення наукової новизни полягають в наступному:

вперше:

– сформовано концепцію системи управління компанією на основі консолідуючих принципів, застосування якої спрямоване на організацію ефективних стратегічних зон господарювання за обґрунтованими напрямками диверсифікації з метою вибору найбільш перспективної з них для подальшого розвитку як потенційного підприємства-учасника компанії за умов глобалізації;

– обґрунтовано методологічний підхід до оцінювання потенціалу успіху сталого розвитку компанії, ключовим аспектом якого є управління стабільністю компанії на основі перетворення її стратегічного потенціалу успішності та конкурентоспроможності у фактори реального успіху на ринку; даний підхід розроблено з метою формування концептуальних основ управління сталим розвитком компаній в умовах емерджентності економічних процесів;

– розроблено науково-методичний підхід до моделювання процесів стратегізації корпоративного управління, запропонований в ситуації відсутності подібних підходів в менеджменті українських компаній, сутність якого полягає у застосуванні таких аспектів моделювання як: моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості, формування моделі поведінки компанії на ринку, розробка моделей поліваріантного вибору напряму успішного стратегізованого розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності на основі системної ентропії та прийняття остаточного рішення за обраним варіантом стратегічного розвитку компанії.

удосконалено:

– механізм стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеності економічного оточення, який завдяки багатозначній варіативності формування набору альтернативних стратегій дозволяє визначити стратегічні перспективи та сформулювати стратегічні напрями розвитку компанії; формування і впровадження механізму передбачає

проходження п'яти етапів, основні аспекти яких було удосконалено, порівняно з подібними методами, що застосовуються у процесі розробки стратегії регіону в Україні та за кордоном;

– системний науковий підхід до визначення оптимального розміру підприємств-учасників диверсифікованої компанії, концепція якого забезпечує системне оцінювання як внутрішніх економічних факторів консолідації підприємств-учасників, так і зовнішніх факторів впливу експортно-імпортних процесів з урахуванням можливості визначення доцільності сегментарної транснаціоналізації компанії; сутність вдосконалення даного підходу, на відміну від існуючих фрагментарних підходів до визначення оптимального розміру підприємства, полягає у системній оцінці ресурсних можливостей учасників в процесі визначення їх оптимального розміру в межах компаній, орієнтованих на внутрішній ринок та експортно-орієнтованих компаній.

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат визначення успішної діяльності компанії та процесів стратегізації управління, який дозволив визначити характерні особливості застосування даних категорій та підійти до власного визначення «потенціалу успіху сталого розвитку компанії» як сукупності наявних ресурсів, можливостей і сильних сторін, які при вигідних для компанії умовах ринку перетворюються на конкурентні переваги, підвищення прибутковості і рентабельності та «стратегізації» як специфічного управлінського підходу, що поєднує стратегічне прогнозування, моніторинг та швидке реагування на зміни оточення шляхом застосування набору стратегій скоригованих згідно поточної ситуації; такий погляд на поняття успішного сталого розвитку та стратегізації управління дозволяє застосовувати стратегічний інструментарій в процесі оцінки успішної діяльності компанії;

– комплексний підхід до вибору напряму успішного стратегізованого розвитку компанії, запропонований у зв'язку з необхідністю оптимізації процесів корпоративного управління промисловими компаніями в напрямі підвищення гнучкості та адекватного реагування на зовнішні виклики, який

об'єднує науково-методологічні підходи до моделювання ситуацій поліваріантного вибору ефективних управлінських рішень;

– концептуальний підхід до розуміння процесів інтеграції глобальних корпорацій в межах міжнародної співпраці як невід'ємної частини світового економічного простору під впливом економіко-політичних факторів, що включає систематизацію міжнародних альянсів і розкриває проблематику історичного підґрунтя виникнення парадигми корпоративного бізнесу та глобалізації міжнародних економічних процесів.

Практичне значення отриманих результатів. Теоретико-методологічні положення, концептуальні підходи та прикладні рекомендації дисертаційної роботи, що розкривають сутність процесів стратегізації корпоративного управління в промисловості за умов глобалізації, доведено до рівня застосування у практиці менеджменту діяльності машинобудівних компаній в цілому та оптимізації прийняття ефективних управлінських рішень зокрема. Результати дисертаційної роботи впроваджено до практичного застосування у науковій, управлінській та навчально-методичній діяльності науково-дослідних організацій, центрів громадської ініціативи та розвитку промисловості, машинобудівних компаній і навчальних закладів. Науково-методологічні положення та практичні рекомендації дисертації застосовано Академією економічних наук в процесі наукових досліджень в цілому та зокрема при підготовці спільної з ІЕП НАН України наукової доповіді «Європейський дослідницький простір: компаративний аналіз інституційних передумов та шляхи інтеграції України» (довідка № 480/14 від 21.09.2020р.). Окремі рекомендації зі стратегізації корпоративного управління використовуються Союзом промисловців і підприємців Хмельницької області (довідка № С-372/10-20 від 15.10.2020 р.), Департаментом економічного розвитку, курортів і туризму Хмельницької ОДА, (довідка № 01.01-2270/20 від 18.12.2020р.), Хмельницькою торгово-промисловою палатою (довідка № 22-01/489.1 від 24.06.2020р.), громадською організацією «Центр міського розвитку та інформаційних технологій» в Одеській області (довідка № 126/1 від

23.09.2020р.). Окремі положення дисертації пройшли апробацію та впровадження у практику діяльності машинобудівних компаній АТ «Завод «ТЕМП» (довідка № 404/01 від 30.09.2020р.), ПАТ «Укрелектроапарат» (№126 від 5.10.2020р.), ТДВ «Завод АДВІС», (довідка № 63 від 7.10.2020р.), ДП «Новатор» (№ 185 від 26.10.2020р.). Окремі результати дисертаційної роботи застосовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при підготовці магістрів управлінських та економічних спеціальностей з дисциплін: «Стратегічне партнерство в бізнесі», «Маржинальний прибуток в економічних розрахунках», «Стратегічне управління підприємством» (довідка № 50 від 15.10.2020р.); при викладанні фахових предметів іноземним студентам англійською мовою, зокрема дисципліни «Enterprise economy» (довідка № 58 від 2.12.2020р.) (Додаток Н).

Особистий внесок автора. Дисертаційна робота є одноосібною науковою працею, в якій вирішено наукову проблему формування концептуальних основ стратегізації корпоративного управління промисловими компаніями за умов глобалізації економічних процесів. Основні положення дисертаційної роботи, наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, які винесено на захист, опубліковані у наукових фахових виданнях. З наукових праць, виконаних у співавторстві, у дисертації використано ті ідеї, положення та пропозиції, які обґрунтовано особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Основні науково-методологічні положення, концептуальні підходи, прикладні результати та висновки проведених досліджень оприлюднені та здобули позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях і форумах за кордоном та в Україні: International Conference on Sustainable Innovation and Emerging Trends in Business and Management «ICSIEM-2020» (Athens, Greece, September 14-15, 2020); International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social, and Economic Matters «ICSF-2020» (Kryvyi Rih, Ukraine, National University, 20-22 May, 2020); XIX-а Міжнародна науково-практична

конференція «Проблеми планування в ринковій економіці» (м. Хмельницький 25.09.2020 р.); XV-th International Scientific and Practical Conference «Science and Civilization» (Sheffield, Yorkshire, UK, 30 January – 07 February, 2019); Міжнародний форум «New Economics-2019» (м. Київ, НАН України, Ін.-т економіки промисловості, 14.11-15.11.2019); XIV-а Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький, ХНУ, 28.11-30.11.2019 р.); I-st International Scientific Conference «Eastern European Conference of Management and Economic» (Ljubljana, School of Business, Slovenia, 24 May, 2019); 8th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy «МЗЕ2-ЕЕМЛPEED-2019» (Odessa, Ukraine, 20-22 May, 2019); IV-а Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації – 2019» (м. Хмельницький, Хмельницький університет управління і права ім. Л. Юзькова 20.09.2019 р.); «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький, 29 листопада–1 грудня 2017 р.); «Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції» (м. Хмельницький, 18-19 квітня 2016 р., 25-26 жовтня 2017 р., 21 листопада 2019 р.); «Проблеми планування в ринкових умовах» (м. Одеса, 25-27 вересня 2015 р., 15-17 вересня 2017 р.); I Всеукраїнська науково-практична конференція «Професійний розвиток та становлення особистості сучасного фахівця в умовах освітнього простору» (м. Хмельницький, 17-18 квітня 2012 р.)

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано у 36 наукових працях загальним обсягом 94,14 друк арк., з яких особисто автору належить 54,31 друк арк., у тому числі: 2 одноосібні монографії загальним обсягом 38 друк. арк.; 3 розділи у колективних монографіях, з яких особистий внесок автора становить 1,92 друк. арк.; 16 статей у наукових фахових виданнях України, в тому числі у виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз даних, загальним обсягом 8,43 друк. арк., з яких особисто автору належить

7,61 друк. арк.; 7 статей у закордонних періодичних наукових виданнях загальним обсягом 4,44 друк. арк., з яких автору належить 3,90 друк. арк.; 10 публікацій у матеріалах конференцій та інших наукових виданнях, які також відображають результати дослідження загальним обсягом 3,42 друк. арк., з яких автору належить 2,88 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи складає 507 сторінок комп'ютерного тексту, обсяг анотації становить 28 сторінок. Дисертація включає 49 таблиць, з них 12 займають 23 повних сторінки, та 23 рисунки, з яких 6 займають повні сторінки, 31 сторінка додатків. Список використаних джерел розміщений на 57 сторінках і складає 615 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТВОРЕННЯ І РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності компанії як складової економічного простору

Тенденції об'єднання та реалізації капіталів, накопичених ще в період великих географічних відкриттів, надали значний поштовх для розвитку корпоративного бізнесу спочатку у країнах Європи, потім у межах їх домініонів та колоніальних територій, а згодом дали можливість корпоратизації підприємств у різних країнах світу. В свою чергу, створення перших міжнародних компаній, що базувалися на об'єднанні капіталів однієї з домінуючих країн Європи та її колоніальної території (як, наприклад, в голландській та англійській Ост-Індських компаніях, XVII – XIX ст.), спричинило процеси об'єднання економік різних країн у економічно ефективному симбіозі, який сучасною економічною мовою називається «глобалізація світових економічних систем».

Глобалізація економічних процесів, тобто розширення сфери їх впливу та укрупнення ресурсної бази для їх реалізації, відбувається не тільки на таких рівнях як мультиекономічний (у світовому масштабі), мегаекономічний (в масштабі території дії окремого міжнародного економічного альянсу) або макроекономічний (в масштабі окремої країни). Глобалізація економічних процесів відбувається і на локальних економічних рівнях, тобто в результаті об'єднання кількох підприємств, що відбувається за певною схемою, і таким чином, формує окремий тип об'єднання як суб'єкт господарювання.

Поняття «компанія» у вітчизняній економічній термінології відносно нове і застосовується у засобах масової інформації та економічній літературі з

2010 року. Проте в період появи компаній як суб'єктів господарювання на українському ринку, у вітчизняному науковому лексиконі домінували синонімічні поняття «об'єднання» та «об'єднання підприємств». А поняття «об'єднання» для вітчизняної економіки не нове, і на сучасному етапі розвитку економічної думки України його можна розглядати у двох площинах.

Отже, термін «об'єднання» в площині вітчизняного походження своїм корінням поринає в радянське минуле, коли у Радянському Союзі було розповсюджено формування виробничих об'єднань підприємств у різних галузях народного господарства, багато з яких і сьогодні успішно працюють саме у формі об'єднань (Дніпропетровське ВО «Маяк», Орловське ВО «Промприбор», Самарське ВО «АвтоВАЗ», Мінське ВО «Луч» [18, с. 24-25; с. 54] тощо). Такі об'єднання створювалися у вигляді виробничо-сировинних комплексів як, наприклад, ВО «Маяк», яке здійснювало виготовлення широкого асортименту одяжі: верхнього жіночого і чоловічого одягу, чоловічих та жіночих демісезонних костюмів, дитячого зимового та демісезонного верхнього одягу. До складу ВО «Маяк» входили як швейні підприємства, так і низка текстильних фабрик, які виготовлювали нитки, тканини і фурнітуру.

В період становлення України як незалежної держави на сторінках Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» [10] вперше з'являється термін «господарське об'єднання». Зазначимо також, що термін «об'єднання підприємств» подається у Господарському кодексі України (ГКУ) з 2003 року (ст. 118) [1], а поняття «господарське об'єднання» знову з'являється в Проекті Закону України «Про господарські об'єднання з 2009 року (ст. 1) [2]. Порядок державної реєстрації об'єднання підприємств визначений ст. 58 ГК України та Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб підприємців» [7]. Тексти ГК України не містить конкретних вимог до змісту установчих документів господарських об'єднань. Проте варто зауважити, що державна реєстрація об'єднання підприємств здійснюється відповідно до ст. 58 ГКУ, тобто у порядку, визначеному для державної реєстрації юридичних осіб; в установчих документах господарських об'єднань

доцільно також вказувати відомості згідно з вимогами ст. 57 ГКУ. Крім цього, окремими законодавчими актами встановлені вимоги до змісту установчих документів господарських об'єднань. Так, спеціальні вимоги щодо змісту установчого договору кооперативного об'єднання, наприклад, встановлені у статтях 32-33 Закону України Про кооперацію [9].

Впродовж досліджень було з'ясовано, що поняття і словосполучення «об'єднання підприємств» притаманно лише науковим джерелам пострадянського простору, особливо українським та російським. Серед вчених, які різнобічно досліджували об'єднання підприємств як інтегровані корпоративні структури назвемо таких: Баркалов С.А., Гудзь О.Є, Демченко К.С., Дерментлі Ф.С., Драчова О.Л., Кириленко О.М., Лібман А.М., Овсак О.П., Петрина В.М., Руссман І.Б., Федотова Ю.В., Федулова Л.І., Щелкунов В.І.

Якщо ж розглядати термін «об'єднання» в площині іноземного походження, то його значення розширюється і набуває інакшого сенсу.

А отже, «об'єднання» (corporation – англ.) в перекладі з англійської мови означає об'єднання кількох підприємств у єдину організацію і, одночасно, такі типи об'єднань як «корпорація», «товариство», «акціонерне товариство» [265, с. 175]. Сьогодні в Україні спостерігаємо ситуацію, коли і в науковій літературі, і через засоби масової інформації можна побачити і почути ототожнення термінів «об'єднання», «компанія» і «корпорація». Така ситуація частково пов'язана з дослівним перекладом цього поняття з англійської мови, а частково – зі свідомим запозиченням деякими українським вченими та економістами іноземних термінів «компанія» і «корпорація» для заміни вітчизняного терміну «об'єднання».

Проблема дискусійного тлумачення сенсу і значення терміну «корпорація» в українській науковій літературі призводить до різноманітності його визначення у працях вітчизняних вчених. Так, наприклад, професор Федулова Л.І. в своїх дослідженнях зазначає, що застосування терміна «корпорація» для українських підприємств є дещо умовним і аргументує доцільність використання поняття «корпоративні структури» [398]. Однак, на

думку інших вітчизняних дослідників в галузі економіки поняття «корпорація» можна розглядати ширше ніж характеристику одного з типів об'єднання підприємств. Отже, такі економісти як Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В. та Чихачьова Ю.С. вважають, що «корпорація – це складна інтегрована економічна система, що виникає у результаті об'єктивної необхідності оптимізувати функціонування суб'єктів господарювання в умовах ускладнення світогосподарських зв'язків. Ця система організації господарської діяльності представлена переважно формою акціонерних товариств, які формуються за згодою юридичних та фізичних осіб з метою здійснення спільної діяльності та отримання прибутків відповідно до розміру частки участі в діяльності об'єднання» [225, с. 20].

Наголошуємо, що різновекторний переклад терміну «корпорація» чітко доводить семантичний, синонімічний та сутнісний зв'язок даного поняття як з поняттям «об'єднання» так і з поняттям «компанія», яке в даному дослідженні є ключовим для характеристики об'єднань підприємств різних типів (корпорацій, концернів, холдингів, ПФГ, ФПГ) як господарюючих суб'єктів. Отже, термін «корпорація» (corporation – амер., брит.) [265] має різне звучання з етнічної та професійної точок зору, а саме:

- класичною англійською як «кооперейшн» (у перекладі за звучанням – «кооперування», «об'єднання», «товариство»),
- американською англійською як «корпорейшн» (у перекладі за звучанням – «корпорація», «акціонерне товариство»).
- з точки зору юриспруденції – юридична особа;
- з точки зору адміністративного устрою (municipal corporation) – муніципалітет, міська рада.

Зважаючи на вищезазначене необхідно зауважити, що визначення корпорації у законодавстві України є нечітким, і тому в наукових та публіцистичних матеріалах термін «корпорація» іноді синонімізується з терміном «акціонерне товариство» у вигляді однієї з основних форм організації бізнесу, таких як власна справа або господарське товариство. А оскільки

правове поле України носить дискусійний характер відносно визначення корпорації та корпоративних прав суб'єкту господарювання, то зауважимо, що згідно ГКУ (в ч.1 ст. 167) «корпоративні права – це права особи, частка якої визначається у статутному фонді (майні) господарської організації, що включають правомочності на участь цієї особи в управлінні господарською організацією, отримання певної частки прибутку (дивідендів) даної організації та активів у разі ліквідації останньої відповідно до закону, а також інші правомочності, передбачені законом та статутними документами» [1; 2]. Подібну характеристику покладено і в основу поняття корпоративних прав згідно Закону України «Про акціонерні товариства» (в п.8 ч.1 ст. 3), де зазначено, що «корпоративні права – це сукупність майнових і немайнових прав акціонера – власника акцій товариства, які випливають з права власності на акції, що включають право на участь в управлінні акціонерним товариством, отримання дивідендів та активів акціонерного товариства у разі його ліквідації відповідно до закону, а також інші права та правомочності, передбачені законом чи статутними документами» [3]. Таким чином, на думку автора, корпорацію можна вважати акціонерним товариством, оскільки її засновники та акціонери мають «права власності на акції» та «участь в управлінні акціонерним товариством» згідно Закону України «Про акціонерні товариства» [3]. Позиція автора з питань правової та господарської сутності корпорації полягає в тому, що основою створення будь-якого типу об'єднання підприємств є акціонування капіталу, тому корпорація, така само як асоціація, консорціум, концерн, ФПГ, ПФГ, холдинг, за формою утворення та правовою ознакою є акціонерним товариством.

Відношення вчених до світової корпоративної політики сьогодні є неоднозначним. Такі вчені як Кортен Д. [219], Астаповіч А.З., Березной А.В., Гліваковській А.К., Грішин І.В, Іванов І.Д., Красільщиков В.А., Согомоян Г.С., Хвойнік П.І., Шишков Ю.В., Щетінін В.Д. [187] та інші є прихильниками достатньо негативного сприйняття впливу корпоративних об'єднань на діяльність ринку. Вони вбачають у корпоративній політиці «подвійне дно»,

завдяки якому представники корпоративного бізнесу, з одного боку, позиціонують себе на ринку як виробників дуже якісних товарів за доступними цінами, що дбають про добробут населення і заохочують його до співпраці, надаючи робочі місця, а з іншого боку, є справжніми «акулами бізнесу», які насправді дбають лише про розширення свого економічного впливу, що зміцнює їх позиції у політичних колах. Причиною виникнення таких корпоративних об'єднань є неспроможність інших суб'єктів ринку завоювати сильну конкурентну позицію і протиставити її натиску монополістичних зазіхань великих корпорацій. В роботах зазначених авторів подається критична оцінка діяльності «імперіалістичних фінансових магнатів» як представників транснаціональних корпорацій провідних капіталістичних держав з точки зору Радянської економіки періоду «перебудови», в межах якої виробничі об'єднання не мали значного досвіду функціонування в межах транснаціональних компаній.

Проте позиції інших авторів, наприклад, Гуркова І.Б. і Кочеткова Г.В., є майже протилежною до вищезгаданих поглядів Кортена Д., Астаповіча А.З., Березнова А.В., та інших, адже вони є прихильниками більш позитивного сприйняття впливу корпорацій на діяльність ринку. Гурков І.Б. [107], Кочетков Г.В., Супян Б.В. [221] вважають корпорації рушійною силою економічного прогресу у економічно розвинутих країнах, а причиною їх виникнення бачать адекватну відповідь ринку на потребу захисту його «слабких» суб'єктів з низькою конкурентноздатністю від банкрутства та припинення їх діяльності.

На переконання автора, найбільш актуальним напрямом у поглядах вчених на появу і розвиток корпоративних об'єднань сьогодні можна вважати інституціональний підхід. Його прихильники, серед яких Веблен Т. [63], Вільямсом О. [66], Гелбрейт Дж. [84], Мащенко В.Є. [243], неокласики Шумпетер Й. і Робінсон Дж. [431] та багато інших вчених, розглядають корпорацію як основу організаційної структури індустріальної системи сучасного суспільства і його невід'ємну частину, в межах якої доцільно досліджувати взаємовідносини монополії та конкуренції, управління

динамікою цін та різноманітні сторони господарського механізму [19, с. 140]. Зазначена група вчених вважає появу корпоративних об'єднань об'єктивно необхідним ринковим явищем, що акумулює цінності різноманітного характеру. А якщо розглядати цінність, як джерело конкурентних переваг на ринку [20, с. 120], тому можна зробити висновок, що корпорації є джерелом конкуренції, як рушійної сили розвитку підприємництва і механізму функціонування ринку.

Представники інституціональної концепції розвитку підприємства і підприємництва такі як Коуз Р., Вільямсон О. відокремлюють поняття «підприємство» і «корпорація», розглядаючи корпорацію як один із суспільних інститутів, що поєднує у собі інститути виробництва, управління, організації, праці, капіталу, власності. На думку Вільямсона О. [66] корпорації виникають на ринку як об'єктивна необхідність, що відповідає на неспроможність одноосібних підприємств і навіть держави забезпечувати зростаючі та швидкозмінні потреби суспільства. Таким чином інституціональний підхід до проблем розвитку корпоративних об'єднань обґрунтовує функціонування компанії на ринку як єдиної економіко-організаційної системи.

Неможливо оминати позицію професора Брадула О.М., який розглядає корпорацію ширше за економічне явище, а надто як трансгалузеву інституцію, що охоплює юридичну, економічну, комерційну, синергічну, управлінську та соціальну платформи функціонування суб'єкту господарювання [53].

Згідно авторських досліджень на основі аналізу низки робіт таких вчених як Брадул О.М., Данько М.С., Ісакова Н.Ю., Драчева О.Л., Козаченко Г.В., Либман А.М., Тисунова В.Н., Федотова Ю.В., Федулова Л.І., Чорна О.Ю., Якутін Ю.В., тенденція розгляду «корпорації» в площині багатовекторного трансгалузевого явища спостерігається з 2000-х років, коли автори наукових джерел розширюють поняття «корпорація» до поняття «інтегрована корпоративна структура» (ІКС) і ототожнюють їх. А «інтегровану корпоративну структуру» (ІКС) та/або «корпоративну структуру» (КС), в свою чергу, розглядають як розгалужену організаційно-господарську структуру у

вигляді компаній (як великих підприємств без поєднання з іншими господарюючими суб'єктами), холдингових компаній (у поєднанні з підконтрольними структурами), ФПГ, консорціумів, ТНК.

Необхідно також наголосити на ґрунтовному розгляді поняття «корпорація» у вітчизняній та зарубіжній літературі, а отже розгляду корпорації як суб'єкта господарювання та дослідженню особливостей її функціонування присвятили свої праці такі вчені як Акофф Р., Ансофф І., Берле А., Ван Хорн Дж., Гущин В.В, Кашаніна Т.В., Капелюшніков Р.І., Могилевський С.Д., Росс С., Шиткіна І.С., а також: Брадул О.М., Васильчук І.П., Глусь Н.С., Довгань Л.Є., Жорнокуй Ю.В., Пилипенко О.І, Савченко А.М., Сазонець І.Л, Селівестрова Л.С. та багато інших. Тому в монографії доцільне приділити більше уваги менш дослідженим, але не менш розповсюдженим з точки зору юриспруденції та бізнесу поняттям, таким як «об'єднання» та «компанія».

Відтак, в різних наукових і публіцистичних джерелах можна побачити терміни «об'єднання», «корпорація», «корпоративне об'єднання», «господарське об'єднання», «інтегрована структура» та «компанія» як синонімічні поняття. І на нашу думку, усі зазначені терміни, окрім «корпорації», дійсно можна вважати синонімічними, оскільки вони надають схожі характеристики об'єднання підприємств як суб'єкта господарської діяльності, а термін «корпорація» більш доцільно залишити для характеристики однойменного типу об'єднання з метою уникнення термінологічної плутанини.

В наявному дослідженні в таблиці 1.1 запропоновано низку характеристик об'єднання підприємств як цілісного суб'єкта господарювання у вигляді визначень, запропонованих різними авторами. В свою чергу, авторський підхід до розуміння об'єднання як інтегрованої корпоративної структури вирізняє виділення принципу створення корпоративних об'єднань на основі укладання взаємовигідних для його учасників альянсових угод з метою забезпечення перспективного розвитку на основі об'єднаних ресурсів учасників.

Визначення та характеристика об'єднання підприємств як інтегрованої корпоративної структури*

Джерело	Визначення та характеристика об'єкту дослідження
Авдеєнко В.Н., Котлов В.А. [19, с. 165]	Виробниче об'єднання – це кілька споріднених у сфері діяльності підприємств під загальним керівництвом, до складу якого входять фабрики, заводи, науково-дослідні, технічні та конструкторські бюро.
Проект Закону України «Про господарські об'єднання», ст. 1 [14]	Господарське об'єднання – це організаційно-правова форма юридичної особи, утвореної на невизначений строк або тимчасово двома або більше суб'єктами господарювання (учасниками) з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для виконання спільних економічних та соціальних завдань.
Господарський кодекс України, ст. 118 [1]	Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їхньої виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань.
Кириленко О.М., Овсак О.П., Щелкунов В.І. [199]	Об'єднанням підприємств є господарське об'єднання, утворене за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність і діють на основі установчого договору або статуту, який затверджується їх засновниками.
Єгорова І.Г., Матукова Г.І., Приймак Н.С. [157]	Об'єднання підприємств – це господарська організація з правами юридичної особи, яка створена у складі двох або більше підприємств-учасників з метою координації їхньої виробничої, наукової, комерційної та іншої господарської діяльності для спільного вирішення фінансово-економічних та соціальних завдань.
Щербина В.С. [434]	Об'єднання підприємств становить собою сукупність самостійних суб'єктів права, спільні майнові права та інтереси яких реалізує об'єднання.
Баркалов С.О., Демченко К.С., Руссман І.Б. [38]	Об'єднання підприємств – єдиний виробничо-господарський комплекс взаємозалежних господарюючих суб'єктів, який ґрунтується на технологічній спільності процесів виробництва, однорідності продукції, що випускається, територіальній близькості інтегрованих суб'єктів господарювання, розвитку спеціалізації, кооперації, комбінування виробництва та централізації управління.

Продовження таблиці 1.1

Данько М.С. [111]	Корпоративна структура є корпоративною формою організації підприємницької діяльності за зростаючих масштабів діяльності підприємств, яка відкриває широкі можливості щодо більш складного моделювання міжфірмових відносин.
Федулова Л.І. [402]	Під корпоративною структурою слід розуміти сукупність окремих одиниць, організованих в єдину систему (як об'єднання капіталів, де проходить їх взаємодія та перетворення в єдину систему корпоративного капіталу, і як складне економічне утворення, що відображає статутне злиття простих економічних одиниць), де кожна складова корпоративної системи може функціонувати лише завдяки взаємодії з іншими елементами і являє собою внутрішню організацію, що розвивається за власними законами і набуває свого змісту в інтеграції за виробничо-технологічними та фінансовими зв'язками.
Якутін Ю.В. [445]	Інтегрованою корпоративною структурою називають групу самостійних підприємств (у юридичному або господарському розумінні), які ведуть спільну діяльність на засадах консолідації активів для досягнення спільних цілей.
Федотова Ю.В. [401]	Інтегрована структура – це об'єднання, сформоване двома або більше економічними суб'єктами шляхом встановлення цивільно-правових відносин з метою отримання прибутку від спільної господарської діяльності, її координації з можливістю створення єдиного централізованого керівного органу.
Червіна Ю.В. [418]	Інтегровані структури – це господарюючі суб'єкти виробничого, фінансово-кредитного, інноваційного та торгового профілю, які формують єдину економічну систему, шляхом консолідації активів на акціонерній або договірній основі.
Авторський підхід	Об'єднання характеризує поєднання двох і більше підприємств (компаній) за умов взаємовигідного економічного альянсу (закріпленого відповідною угодою) на основі стратегізації корпоративного управління з метою підвищення економічного потенціалу та перспективного розвитку за рахунок акумуляції ресурсів і розподілу організаційних, виробничих та управлінських повноважень.

*сформовано автором на основі [1; 14; 19; 38; 111; 157;199; 401; 402; 418; 434; 445]

З урахуванням наведених визначень та характеристик об'єднання підприємств як «відправної точки» подальшого розвитку типології компаній, автор наводить власне визначення «об'єднання» з урахуванням умов взаємовигідного економічного альянсу на основі стратегізації корпоративного управління з метою підвищення економічного потенціалу та перспективного розвитку суб'єктів господарювання як учасників об'єднання.

Значно ширшого змісту у сучасному економічному лексиконі набуває універсалізоване поняття «компанія», що, в цілому, слугує для позначення суб'єкта господарювання великого розміру (великого підприємства) незалежно від організаційно-правової форми та сфери діяльності, а зокрема – характеризує групу підприємств або/та об'єднань підприємств різних типів (корпорацій, концернів, холдингів, ПФГ, ФПГ) кількістю від двох та більше у складі єдиного господарюючого суб'єкту.

Таблиця 1.2

Визначення та характеристика компанії як універсалізованого економічного поняття для позначення суб'єкта господарювання *

Джерело	Визначення та характеристика об'єкту дослідження
Беляєва Н.С. [41]	З огляду на міжнародне тлумачення сутності компанії як суб'єкта господарювання в цілому – це специфічна форма ведення бізнесу, що на міжнародному рівні являє собою підсистему світової економічної системи, а на макrorівні окремої країни формує підсистему її національної економіки у вигляді суспільного інституту та частини фінансово-інвестиційної структури ринку.
Ліндлей Н. [558]	Компанія – це асоціація багатьох осіб, які вклали кошти у сумісний фонд і застосовують їх в напрямі загальних торговельний або бізнес інтересів, а також розподіляють прибутки та збитки згідно розміру вкладених часток.
Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О [293]	Компанія (партнерство) (англ. сатрапу / partnership) – добровільна юридична асоціація двох і більше осіб, мета якої – заняття бізнесом.

Продовження таблиці 1.2

Нечаев В.І., Міхайлушкин П.М. [442]	Компанія – це підприємство, чий капітал являє собою об'єднану власність кількох самостійних підприємств
Словник бізнес-термінів [359]	Компанія – це об'єднання юридичних і фізичних осіб, підприємців для здійснення сумісної виробничої, торговельної, фінансової або іншої економічної діяльності.
Бетс Г., Брайндли Б., Уильямс С. [360]	Компанією називають корпоративне підприємство, що є юридичною особою на відміну від її учасників; компанія оперує як самостійна одиниця, успіху якої прагнуть її члени.
Мовчан О.О. [261]	Термін «компанія» як за законодавством Європейського Співтовариства, так і за законодавством України, є узагальнюючим терміном для позначення юридичної особи, що здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку і створюється в організаційно-правових формах акціонерного товариства і товариства з обмеженою відповідальністю
Авторський підхід	Компанія являє собою інтегроване об'єднання суб'єктів господарювання, що функціонують на основі акціонування капіталу як єдиний господарський комплекс із замкненим виробничим циклом в одній або кількох галузях промисловості та спеціалізується на виробництві стратегічного набору продуктових груп за наявності управляючого органу (ради директорів) з різним ступенем повноважень залежно від типізації компанії за участю представників підприємств-учасників (компаній-учасників) в структурі керування та складі акціонерів.

*сформовано автором на основі [41; 261; 293; 359; 360; 442; 558]

З юридичної точки зору, в українському законодавстві термін «компанія» вживається, але такої організаційно-правової форми юридичної особи за цивільним законодавством в Україні не існує. Проте аналіз нормативно-правових актів функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання показав, що на сьогоднішній день в Україні можна виділити такі види компаній, а саме:

– за сферами діяльності, тобто промислові; торгові; фінансові; страхові; туристичні; телерадіокомпанії; авіакомпанії; судноплавні; енергопостачальні, енергетичні;

– залежно від мети і способу функціонування, організаційно-правової форми, тобто афільовані; венчурні; інвестиційні; офшорні; трастові; холдингові; лізингова; інноваційні; акціонерні; кредитно-інвестиційна; компанія з управління активами.

З метою здійснення економічної діяльності в Україні більшість юридичних осіб створюють організаційно-правові форми господарського товариства згідно із Законом України «Про господарські товариства» [5].

Нерідко у перекладах наукових джерел з іноземних мов зустрічається термін «компанія», як узагальнююче поняття корпоративних об'єднань незалежно від типів, організаційної структури, галузевої приналежності тощо. І дійсно, узагальнюючим терміном, який в країнах англо-американської та континентальної економічних груп і в країнах Тихоокеанського басейну характеризує водночас об'єднання як суб'єкт господарювання і специфічну форму ведення бізнесу є «компанія» (company – англ.).

Правовий аспект визначення місцезнаходження, розміру та обсягу діяльності компанії передбачає її ідентифікацію за аббревіатурою в назві. Наприклад, консалтингова компанія Intelligent Solution Group Ltd. (Україна-Латвія) [537] у власному словнику аббревіатур об'єднала аббревіатури відповідні господарсько-адміністративному устрою та формам власності компаній країн англо-американського та континентального права і моделі управління, які згідно відповідного законодавства додаються до назви компанії. До списку аббревіатур господарсько-адміністративного устрою та форми власності компанії увійшли наступні [537]:

– PLS – Private Limited Company – слугує аналогом публічного акціонерного товариства (ПАТ), раніше, відкритого акціонерного товариства (ВАТ) на теренах України;

– Ltd – Limited – це позначення господарського товариства з обмеженою відповідальністю, аналогом якого в країнах англо-американського права є корпорація (Ltd. Corp. – Limited Corporation, Ltd. Inc. – Limited Incorporated);

– IBC – International Business Company – міжнародна бізнес-компанія, що працює в класичних оффшорах з територіальним принципом оподаткування (Беліз, Багами тощо);

– S.A. – Sociedad Anonima – це позначення компанії з обмеженою відповідальністю, яку розташовано в оффшорах з переважним використанням іспанської мови (Панама);

– A.G. – акціонерне товариство Німеччини, Австрії, Швейцарії, Данії (також застосовується до офшорних компаній);

– LLP – Limited Liability Partnership – вид партнерства, що передбачає обмеження відповідальності кожного з учасників (діє у Великій Британії з 2001 року);

– LP – Limited Partnership – вид партнерства, що передбачає наявність одного з учасників, що несе необмежену відповідальність, та інших учасників, кожен з яких несе обмежену власним внеском відповідальність (аналог командитного товариства в Україні).

– GmBH – товариство з обмеженою відповідальністю в Німеччині, Австрії, Швейцарії. Застосовуються також варіанти скорочень mbH, gGmBH для некомерційних організацій. Зазначимо також, що в Австрійських компаніях частіше застосовується аббревіатура GesmbH.

В дискусії щодо застосування терміну «компанія» в даній роботі підтримується позиція авторів, які вбачають компанію господарським товариством, що являє собою суб'єкт великого підприємництва, з одного боку, а з іншого, об'єднання двох та більше підприємств (компаній різних типів) у єдиний суб'єкт господарювання. В цілому ж, світова практика ведення бізнесу і наведені вище приклади підтверджують факт застосування терміну «компанія» з метою позначення господарюючого суб'єкту як такого незалежно від

кількості учасників, господарсько-адміністративного устрою та форми власності.

В даній роботі надалі термін «компанія» слугує позначенням суб'єкту великого підприємництва, який згідно ГК України, стаття 50 [2] є суб'єктом господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, середня кількість працівників яких за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб, а річний дохід від будь-якої діяльності перевищує діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 млн. євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.

Термін «компанія» в монографії ототожнюється з терміном «корпорація» в процесі дослідження питань управління у зв'язку з наявністю в науковій літературі сталого терміну «корпоративне управління», якій в певних мовних оборотах буде замінено синонімічним словосполученням «управління компанією».

З точки зору автора поняття «компанія» являє собою інтегроване об'єднання незалежних суб'єктів господарювання, що функціонують на основі акціонування капіталу як єдиний господарський комплекс із замкненим виробничим циклом в одній або кількох галузях промисловості та спеціалізується на виробництві стратегічного набору продуктивних груп за наявності управляючого органу (ради директорів) з різним ступенем повноважень залежно від типізації компанії за участю представників підприємств-учасників (компаній-учасників) в структурі керування та складі акціонерів.

В процесі дослідження сутності компанії як складової економічного простору необхідно виділити причини її виникнення, і в даному випадку особливо важливими є погляди вчених радянського і пострадянського періоду розвитку економіки, адже нагальною проблемою є визначення причини появи сучасних корпоративних об'єднань в Україні, що є дуже схожими на причини появи Російських та Білоруських об'єднань підприємств. Погляди відомих

вчених-економістів на причини виникнення компаній досить різні, але серед них можна виділити три характерні напрями.

З огляду на дослідження вітчизняного та іноземного досвіду формування сучасних компаній можна виділити причини їх виникнення. І серед ключових причин появи вітчизняних компаній автором виділено такі:

1. Посилення конкурентоспроможності певних галузей економіки.
2. Формування сильних і самодостатніх сегментів ринку в межах окремої галузі.
3. Прагнення до концентрації капіталу, факторів виробництва, території під юрисдикцією конкурентноздатного лідера.
4. Необхідність зменшення виробничих витрат при розширенні виробничих потужностей та економія на трансакційних витратах при організації діяльності компанії.
5. Оптимізація цінової політики, спрощення процесів ціноутворення та оподаткування.
6. Необхідність зниження ризиків та подолання невизначеності економічного оточення.
7. Прагнення до максимізації прибутків за рахунок економії ресурсів та мінімізації витрат.

В роботі доведено, що основним принципом формування компанії будь-якого типу є процес акціонування капіталу, адже за способом організації концерни, корпорації, холдинги, промислово-фінансові та фінансово-промислові групи є акціонерними товариствами, у складі яких ієрархія учасників об'єднання визначається за фактом володіння тією чи іншою часткою установчого або пайового капіталу. Практика міжнародного бізнесу свідчить про те, що і в країнах континентальної економічної групи, таких як Франція, Німеччина, Бельгія, Австрія, Нідерланди, Швеція тощо, і в країнах англо-американської економічної групи, таких як Великобританія, США, сучасні внутрішні та міжнародні компанії функціонують за принципами товариств з обмеженою відповідальністю і повних товариств (що характерно для країн

континентальної Європи) і за принципами акціонерних товариств відкритого типу (що притаманно представникам англо-американської економічної групи). Що стосується представників економічної групи тихоокеанського басейну, зокрема Японії, Таїланду, то з огляду на прагнення цих країн до створення організацій замкнутого типу з чітко вираженою корпоративною ієрархією, розповсюдженою основою побудови сучасних компаній є акціонерні товариства закритого типу. Переконливим прикладом широкого розповсюдження акціонерних товариств як особливої форми ведення бізнесу є те, що 90% продукції видобувної та обробної галузі промисловості Сполучених Штатів виробляється акціонерними товариствами, а в Україні акціонерні товариства забезпечують 75% ВВП країни [350].

На термах сучасного економічного простору найбільш розповсюдженим способом створення компаній стала консолідація (*consolidation* – англ.) – формування єдиної організації з двох і більше фірм або компаній. Економічний словник Осовської Г.В. та інших пропонує чотири значення даного терміна, одне з яких звучить таким чином: «консолідація – це використання прибутків, одержаних від торгівлі спекулятивними акціями, шляхом вкладення капіталу в більш надійні акції» [293, с. 143].

Отже, консолідація включає процеси злиття, поглинання, обмін акціями, продаж бізнес-одиниць, викуп контрольного пакету акцій позиковими засобами та приватизаційні угоди. А для здійснення зазначених процесів впродовж своєї діяльності компанія має універсалізувати та синхронізувати процеси розробки стратегії, тактики та прийняття управлінських рішень, і тому консолідованій компанії притаманний синергізм у здійсненні функціональних процесів, синергізм інтересів та можливостей, синергізм мотивів і конкурентних переваг. Злиття та поглинання стали найбільш поширеними формами створення компаній у сучасних умовах розвитку світової економіки. І як складові процесу консолідації, злиття і поглинання, здійснюються з метою розширення ресурсної бази, збільшення виробничих потужностей, підвищення конкурентоспроможності та посилення конкурентних позицій, удосконалення

організаційних можливостей та підвищення ефективності науково-дослідницьких робіт в межах знову створеної компанії.

Історичний досвід появи, зникнення та відновлення у інших формах господарювання суб'єктів світової економіки, так само як імперій і країн на політичній карті світу, є яскравим прикладом процесів злиття і поглинання. Важливою особливістю притаманною процесам злиття та поглинання є циклічність, яка являє собою своєрідне замкнуте коло перетворень, що по черзі відбуваються у таких напрямках:

– перетворення одного з підприємств-учасників компанії на материнське підприємство (тобто головне підприємство компанії) або материнську компанію (як в транснаціональних та мультинаціональних корпораціях);

– перетворення материнського підприємства (компанії) на звичайного учасника корпоративного об'єднання внутрішнього або міжнародного характеру.

При порівнянні особливостей процесу формування компаній України та іноземних корпорацій спостерігаємо деякі розбіжності. Для вітчизняних компаній, які у всієї різноманітності стали створюватися в 90-і роки ХХ ст. було характерно формування шляхом приватизації на основі майна підприємств роздержавленої власності, а також майна і фінансових ресурсів колишніх міністерств і відомств. Для іноземних компаній характерним є об'єднання різних видів товариств (товариств з обмеженою відповідальністю, публічних і приватних акціонерних товариств та повних товариств) шляхом злиття або поглинання. Однак сьогодні, коли компанії в Україні мають майже 30-ти річний досвід роботи, способи їх формування наблизилися до іноземних аналогів, і вони утворюються на основі процесів злиття і поглинання.

Коли мова йде про характеристику діяльності та особливості формування окремого підприємства (компанії), то виділяють його основні ознаки та особливості функціонування у конкурентному середовищі. Саме за основними ознаками можна відокремити будь-який об'єкт дослідження від інших. Серед

ознак господарських об'єднань (компаній), що відповідають Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» можна виділити такі [10]:

- допустима кількість учасників об'єднання від двох і більше;
- встановлення меж правової відповідальності залежно від типу об'єднання;
- застосування таких форми власності та капіталу, які використовуються у господарській діяльності України;
- вибір форми управління залежно від способу утворення та особливостей організаційної структури;
- прибуток розподіляється згідно внутрішніх корпоративних фінансових угод між учасниками об'єднання.

В період формування кожна компанія ставить перед собою певні завдання, реалізація яких згодом відбувається завдяки впровадженню загальної корпоративної стратегії. Однак у розмаїтті цілей і стратегічних перспектив, які має поставити перед собою кожна компанія в період створення, можна виділити і узагальнити ключові завдання. Основними завданнями формування сучасних вітчизняних компаній автор вважає:

- посилення внутрішнього та ринкового потенціалу;
- завоювання та утримання збутових сегментів ринку;
- укріплення зв'язків з постачальниками ресурсів;
- поглиблення процесів кооперування між учасниками компанії;
- забезпечення високого рівня техніко-технологічного та інноваційного розвитку виробництва;
- створення єдиного економічно ефективного господарського комплексу в межах регіону, економіки країни або світового господарства.

Організація підприємницьких відносин в компаніях будується на принципах субординації та координації. У групах підприємств, заснованих на координаційних принципах, підпорядковані та головне підприємства об'єднані на ґрунті загальних економічних інтересів. За таким способом утворюються асоціації, консорціуми, промислово-фінансові групи. Економічне

співробітництво побудоване на принципі субординації характеризується тим, що в ньому головне підприємство контролює залежні підприємства через володіння більшістю голосів на загальних зборах. За таким способом утворюються корпорації, концерни, холдинги.

Як показали дослідження, першоосною будь-якого об'єднання підприємств, не залежно від його типу і форми, можна вважати монополію. Адже саме монопольне становище на ринку дає можливість компанії посилювати та утримувати домінуючу конкурентну позицію і забезпечувати свої товари високим конкурентним статусом, що дозволяє такому суб'єкту господарювання формувати цінову, асортиментну та фінансову політику на економічно підвладній території. А такі можливості є джерелом швидкого зростання обсягів продажу монополіста і в результаті – його збагачення. Об'єднання декількох сегментів ринку (або декількох ринків) під юрисдикцією однієї компанії значно посилює її конкурентну позицію і, водночас, збільшує територіальні ресурси (навіть якщо це кілька магазинів в одному місті), що забезпечує розширення та урізноманітнення кола споживачів. Можливості значного фінансово-географічного розповсюдження впливу однієї компанії порівняно з іншими в межах певного сегменту ринку і є підтвердженням монополістичної природи корпоративних об'єднань.

На початку XIX ст. в економічному лексиконі країн Європи та США майже не було різниці між поняттями «монополія», «корпорація» та «компанія». І це було пов'язано з історичними основами формування корпоративного бізнесу, який створювалися згідно наказів Уряду. Так у Великобританії першу компанію для торгівлі з Індією та іншими країнами Сходу було створено у 1496 році за наказом короля Генріх VII. Починаючи з XVII ст. португальська заморська торгівля була практично повністю монополізована державою. Наприкінці XVIII – початку XIX ст. корпорації стали одержувати від Урядів країн-колонізаторів спеціальні «патенти» – офіційні документи, що надавали їм права та привілеї недоступні іншим організаціям. Відомий американський економіст П. Хейне зазначає, що «...

накази про створення корпорацій називалися «даруванням монополії», оскільки вони надавали одним таку владу, про яку не могли навіть мріяти інші. Такою монополією була Ост-Індська компанія, та наданий їй в 1773 році особливий привілей на продаж чаю в колоніях відіграло значну роль в американській революції» [409, с. 231].

Поява і розвиток компаній розпочинається завдяки всесвітньовідомим географічним відкриттям. Перші компанії сформували основу міжнародного бізнесу, який виходив за межі країни-колонізатора до колонізованих країн (домініонів) на території, що знаходилися під юрисдикцією колонізатора, тому перші корпорації не вважалися міжнародними, хоча і діяли, і були розташовані на територіях географічно різних країн одночасно.

Історичний період розвитку компаній на думку американського вченого Робінсона Р. починається з XVI ст. та поділяється на 5 епох або економічних ер [285], до яких належать:

1. Ера комерції (1500 – 1850 рр.).
2. Ера експансії (1850 – 1914 рр.).
3. Ера концесій (1914 – 1945 рр.).
4. Ера національних держав (1945 – 1970 рр.).
5. Ера глобалізації (починаючи з 70-х років XX ст. і донині).

Основою світової економічної глобалізації можна розглядати первинні міжнародні компанії такі як група Ост Індських компаній, а саме: Британська (з 1600 р.), Голландська (з 1602 р.), Данська (з 1616 р.), Португальська (з 1628 р.), Французька (з 1664 р.), Австрійська (з 1717 р.), Шведська (з 1731 р.), які, в свою чергу, дали початок першим внутрішнім компаніям європейських країн та Америки, таким як Північна Гренландська компанія (нід, Noordsche-Groenlandse Compagnie), о. Шпіцберген, 1614-1642 рр., Канадська компанія Гудзонської затоки (англ. Hudson's Bay Company, НВС), 1670 р. та іншим.

В період кожної історичної ери з'являється група провідних компаній, багато з яких активно функціонують і донині на міжнародному ринку (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Аспекти впливу концептуальної природи історичної епохи на формування компаній *

Історична епоха та країни-учасниці процесу формування компаній	Період	Концепція	Передумова формування компаній	Історичні, географічні та економічні досягнення
Ера комерції Країни-лідери: Іспанія, Португалія, Голландія, Данія, Швеція Німеччина, Англія, Франція.	1500 – 1850 рр.	- можливість одержання надзвичайних прибутків та накопичення іноземних скарбів; - бажання європейських мореплавців до збагачення.	- групування підприємців для торгівлі товарами колонізованих країн в Європі, які згодом об'єднувалися у великі корпорації; - формування своєрідних обслуговуючих підприємств, що здійснювали фрахтові операції, забезпечували фінансування торговельних експедицій та їх страхування, займалися питання розвитку інфраструктури у вигляді формування складського і транспортного господарств.	- розвиток галузей суднобудування, металообробка та переробка заморської сировини; - створення прототипів сучасних інвестиційних, страхових та портово-фрахтових компаній
Ера експансії Країни-лідери: Великобританія (з колоніями в Індії, Афганістані), Франція (з колоніями в Єгипті, М'янмі (Бірма)), Голландія (з колоніями у Південній Африці), Іспанія та Португалія (з колоніями у Південній Америці), США (країна, яка виникла завдяки колонізації територій Північної Америки)	1850 – 1914 рр.	- чітка структуризація особливостей функціонування колоніальних імперій та визначення їх повноважень.	- зміна характеру міжнародного бізнесу з систематичного вивезення екзотичних заморських товарів на видобуток сировини і утримання плантаційного господарства в домініонах переорієнтувала і напрями розвитку завойованих країн.	- розвиток внутрішньо-європейського корпоративного бізнесу; - формування перших прототипів ТНК на основі постійних комерційних зв'язків між концесіонерами (у вигляді ринків переробки та збуту) та колонізованими країнами (у вигляді сировинних додатків дорогоцінних металів, а також виробників дешевої сільськогосподарської продукції).

Продовження таблиці 1.3

<p>Ера концесій Країни-лідери: Німеччина, Італія, Великобританія, Франція, США, Японія</p>	<p>1914 – 1945 рр.</p>	<p>- перетворення компаній-концесіонерів на самостійні економічні держави у вигляді перших офіційних міжнародних корпорацій.</p>	<p>- інтернаціоналізація світового ринку робочої сили; - загострення суперництва на світових ринках сировини, напівфабрикатів і готових виробів, головні учасники якого прагнуть здобути конкурентні переваги, використовуючи можливості все більш складної структури корпоративного бізнесу.</p>	<p>- формування на концесійних підприємствах значного прошарку місцевих менеджерів середньої ланки, яких спеціально навчали на підприємствах і в навчальних закладах самої метрополії.</p>
<p>Ера національних держав Країни-лідери: США, СРСР, Великобританія, Японія, Німеччина</p>	<p>1945 – 1970 рр.</p>	<p>- поява нових держав після Другої світової війни, які стали проводити активний пошук ринків збуту традиційних продуктів свого експорту і були активними реципієнтами для будь-яких інвестицій.</p>	<p>- просування національної економіки до ефективного виробництва і розвитку сфери послуг; - посилення економічних позицій США і американських корпорацій на міжнародному ринку у післявоєнний період, які вперше практично здійснили прорив до багатонаціонального та мультинаціонального бізнесу</p>	<p>- розвиток нових національних держав, що отримали в наслідок концесійної ери певний економічний базис і кадрово-технологічну структуру; - формування економічного комплексу під назвою «пакет розвитку», що включає: технології, капітал, інформацію, кваліфікацію і компетентність персоналу, консалтингову підтримку тощо; - поява багатонаціональних компаній (БНК) та мультинаціональних компаній (МНК) в результаті розгалуження «пакетів розвитку» економічно розвиненими державами для держав-реципієнтів.</p>

Кінець таблиці 1.3

<p>Ера глобалізації Країни-лідери: США, Китай, Німеччина, Росія, Великобританія, Японія, Південна Корея</p>	<p>з 70-х років ХХ ст. і донині</p>	<p>- революційний розвиток технологій, що провокує економічні, соціальні і політичні зміни; - телекомунікаційний розвиток, - комп'ютеризація та глобальна інтернетизація світової спільноти і багатьох сфер діяльності людини.</p>	<p>- глобалізація охоплення світової економіки корпоративними зв'язками; - формування дуально-діалектичної ситуації для економік країн-учасниць міжнародних економічних утворень: можливість користування всіма необхідними ресурсами в межах юрисдикції компанії, з одного боку, та суттєва залежність країни від стану світових ринків в цілому, з іншого боку; - поглиблення економічної нерівності серед країн світу внаслідок домінування більш розвинених з них на світовому ринку за рахунок політико-економічного розчленування та послаблення інших країн; - глобальне вичерпування світових природних ресурсів; - поява ризиків від тотального вичерпування ресурсів Землі та економічної нерівності країн на міжнародному ринку, що зумовлює необхідність перерозподілу влади в мультинаціональних корпораціях, провокуючі світові фінансові кризи 1998 та 2008 років.</p>	<p>- розвиток нових національних держав, що отримали в наслідок ери національних держав формальну політичну свободу водночас із економічною залежністю; - створення МСА (міжнародних стратегічних альянсів) між ТНК, МНК, БНК з метою об'єднаного користування необхідними ресурсами; - формування МАМ (міжнародних альянсових мереж), утворених на основі об'єднання МСА з іншими формами міжнародної співпраці; - початок переходу ери глобалізації на новий віток ери експансії у вигляді завоювань країнами НАТО нафтових родовищ у Перській Затоці, Іраку та в інших країнах Близького Сходу у зв'язку з глобальним вичерпуванням світових природних ресурсів.</p>
---	---	--	---	---

*згруповано та побудовано автором за [285; 409], а також на основі даних офіційних сайтів компаній, наведених у розлогім характеристиці матеріалів таблиці 1.3.

1. Ера комерцій – Leoni AG Holding: холдинг з виробництва корабельного, а згодом автомобільного оснащення, дроту, кабелю, комплектуючих для автомобільної промисловості, головними клієнтами якого є GM, BMW, Volkswagen, Volvo, Audi, Cummins, DAF, Caterpillar (1869 р., Німеччина); Saint Gobain: міжнародна група компаній, світовий лідер з виробництва та реалізації будівельних матеріалів (1665 р., Франція); DuPont: всесвітньо відомий конгломерат, який починав з виробництва пороху, а зараз працює в галузях сільського господарства, харчової промисловості, будівництва, транспорту (1802 р., США); Proctor & Gamble Corp.: корпорація з виробництва та реалізації побутової хімії та споживчих товарів (1837 р., США); Carlsberg Group: пивоварна корпоративна група (1847 р., Данія); Siemens AG: концерн працював в галузі електротелеграфії, а тепер електротехніки, електроніки, побутової техніки, зв'язку, медицини та світлотехніки (1847 р., Німеччина); Omega Comp.: компанія-виробник елітних годинників (1848 р., Швейцарія); Holden Comp.: автомобільна корпорація (1850р., Австралія); American Express Comp. (AmEx): фінансова корпорація (1850 р., США).

2. Ера експансії – Wells Fargo & Company: банківський холдинг, що спеціалізується на лістинговій, страховій та біржовій діяльності (1852 р., США); Nestle: корпорація з виготовлення дитячих продуктів на основі молочного борошна (1867 р., Швейцарія); Toshiba Corp.: корпорація з виробництва телеграфного, а згодом електротехнічного та електронного устаткування (1875 р., Японія); General Electric (GE): конгломерат з виробництва техніки, з урахуванням локомотивів, енергетичних установок (атомних реакторів), газових труб, авіаційних двигунів, медичного обладнання, освітлювальної техніки, пластмаси, герметиків, високотехнологічної електроніки (1878 р., США); AT&T Inc.: один з найбільших світових конгломератів із забезпечення телекомунікаційного зв'язку, а згодом, бездротових послуг (1885р., США); Daimler Motoren Gesellschaft (Daimler AG): автомобільна корпорація (1890 р., Німеччина); Allianz SE: страхова ТНК (1891 р., Німеччина); Coca-Cola Comp.: харчова компанія з виробництва

безалкогольних напоїв, сиропів, концентратів (1892 р., США); J.P.MorganChase&Company: фінансовий холдинг (1895, США); Allegemeine Elektricitats Gesellschaft (AEG): компанія-виробник побутової електротехніки та електроінструментів, під час першої та Другої Світових воїн була одним з найбільших світових виробників зброї (Німеччина, 1898 р.); Royal Dutch Shell Inc.: видобувна і переробна нафтова ТНК (1907, Нідерланди); General Motors (GM): автомобільний концерн, що виробляє автомобілі під брендами GMC, Chevrolet, GM Daewoo, Holden, Hummer, Opel, Pontiac, Saab, Saturn, Vauxhall (1908 р., США); Bayerische Motoren Werke AG (BMW): холдинг (материнська компанія BMW Group) – автобудівний та авіомоторний концерн (1913 р., Німеччина).

3. Ера концесій – Maybelline: перша світова косметична компанія (1915 р., США); Ferrari SpA: машинобудівна компанія з виготовлення гоночних, а згодом, спортивних автомобілі екстра-класу (1928 р., Італія); Tesco PLC: ТНК, що працює а галузі харчової промисловості і товарів широкого вжитку з мережею магазинів у Великій Британії, континентальній Європі, Північній Америці, країнах Тихоокеанського басейну (1929 р., Велика Британія); Nissan Motor Co., Ltd.: автомобільна корпорація (1933 р. (перший завод відкрито в 1911 р.), Японія); Toyota Motor Corp.: автомобільна корпорація, яка входить до ФПГ Toyota, що випускає продукцію під марками Lexus, Daichatsu, Toyota корпорація (1935 р., Японія); Samsung Group: ТНК-конгломерат в галузі інформаційних технологій, суднобудівництва, виробництва побутової техніки (1938 р., Південна Корея); Pioneer Corp.: корпорація з виготовлення аудіо - та відео систем (1938 р., Японія); Запорізький державний авіаційний ремонтний завод («МіГремонт»): завод по ремонту і модернізації літаків типу МіГ, Су (1940, УССР); Bombardier Inc.: авіа - та машинобудівна компанія (1942 р., Канада).

4. Ера національних держав – Львівський автомобільний завод, ЛАЗ (нині ТОВ Електротранс): корпорація з виготовлення громадського електричного транспорту (1945 р., УССР); Sony Corp.: ТНК, що спеціалізується на

виготовленні високотехнологічних пристроїв, побутової та професійної електротехніки (1946 р., Японія); Tefal: компанія-виробник і винахідник посуду з антипригарним покриттям, що має торговельні представництва у 120 країнах світу (1954 р., Франція); ЗАТ (ПрАТ) Тернопільський молокозавод: відомий в Україні виробник молочної продукції, який сьогодні працює під торговою маркою «Молокія» (1957 р., УСРСР); LG Electronic (Gold Star): корпорація у складі LG Group, виробляє побутову техніку (1958 р., Південна Корея); Mazda Motor Corp.: автомобілебудівна корпорація (1960 р., Японія); Кременчуцький колісний завод (КрКЗ): спеціалізована компанія в сфері виробництва сталевих коліс до автомобілів та с/г техніки (1961 р., УСРСР); Wall-Mart Store Inc.: роздрібна мережа універсальних магазинів з товарами за зниженими цінами (1962 р., США, Канада); Berkshire Hathaway: холдингова інвестиційно-страхова компанія (1965 р., США); Oflame Comp.: компанія з виробництва і реалізації косметичних засобів (1967 р., Швеція); Intel Corp. (Intel Electronix): компанія з виготовлення напівпровідників, а згодом, перша компанія з виробництва мікропроцесорів, чипів пам'яті та інших комплектуючих (1968 р., США); Embrare (Bozano Groupe): авіобудівна компанія (1969 р., Бразилія).

5. Ера глобалізації – Atari Corp.: компанія з проектування та виробництва комп'ютерних ігор (1972 р., США); Microsoft Corp.: БНК з проектування та виробництва комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, організації Інтернет-порталів (MSN); (1975 р., США); Apple Inc.: найпотужніша в світі корпорація з виготовлення програмного та телекомунікаційного забезпечення, а згодом, мобільних телефонів, ноутбуків та високотехнологічних пристроїв (1976 р., США); Lenovo Group Ltd.: компанія-виробник ПК, ноутбуків, мобільних телефонів, інших високотехнологічних моделей (1984 р., Китай); Vodafone Group (Racal Telecom Ltd.): міжнародна телекомунікаційна компанія, що забезпечує мобільний зв'язок в країнах Європи, на Близькому Сході, в Африці, Південно-Східній Азії, в Україні (1984 р., Велика Британія); ВымпелКом Лтд.: холдингова компанія, що контролює телекомунікаційні активи та організовує телекомунікаційний зв'язок в країнах СНД, Італії, в

країнах Азії та Африки (1992 р., РФ); Google Inc.: компанія-засновник Інтернет-технологій (1984 р., США); ExxonMobil Corp.: одна з найбільших світових нафтових компаній (1999 р., США); Verizon Communications Inc.: телекомунікаційна компанія, оператор супутникового доступу в Інтернет, виробник телефонних довідників (2000 р., США); Facebook Inc.: найбільша соціальна мережа в світі і однойменна компанія (2004 р., США); Digital Fortress: міжнародна компанія, яка займається управлінням і фінансуванням мобільних додатків, засновник месенджера Telegram (2013 р., США); Alphabet Inc.: конгломерат (за участю компаній Google, Calico, Nest, SideWalk, GV, X, Capital, DeepMind, Verily, Waymo) в галузях Інтернет-технологій та комунікацій, біотехнологій, досліджень наук про життя, автомобілебудування, інвестування та наукових досліджень у різних галузях (2015, США).

Історія появи компаній у незалежній Україні розпочинається з 90-х років в період приватизації. Впродовж першої хвилі приватизації (1991 – 1994 рр.), коли було привласнено близько 11000 підприємств, здебільшого відбувалося формування акціонерних товариств закритого типу [100; 382]. В ці роки в Українській економіці тільки почала формуватися модель корпоративного бізнесу та її законодавчі основи. В період масової приватизації (1995 – 1998 рр.), коли було приватизовано близько 50000 малих та великих об'єктів, поряд з закритими акціонерними товариствами формуються і акціонерні товариства відкритого типу [100; 382], а корпоративна модель, яка не відповідала аналогам подібних моделей у країнах з розвинутою економікою (наприклад, англо-американській, німецькій або японській моделям), – за своєю структурою стає квазіакціонерною [225]. Прототипом вітчизняних акціонерних товариств закритого і відкритого типу (нині приватних та публічних акціонерних товариств) стала американська корпорація, оскільки саме в США існує практика поділу корпоративних об'єднань на групи: до групи «С» належать компанії з необмеженою кількістю акціонерів, а до групи «S» – компанії, які можуть залучати не більше 35 акціонерів.

Сьогодні, у період великої приватизації (з 1999 року і донині) на вітчизняному ринку працюють акціонерні товариства різних форм (товариства з

обмеженою відповідальністю, повні та командитні товариства, товариства з додатковою відповідальністю) і компанії різних типів (асоціації, корпорації, концерни, консорціуми, фінансово-промислові групи, холдинги), а особливість функціонування та управління існуючої корпоративної моделі в Україні поєднує риси трьох її світових аналогів – англо-американської, німецької та японської, акумулюючи відповідні характерні риси у різних типах компаній. Тому одним з ключових завдань даного дослідження є формування єдиної концепції системного корпоративного управління вітчизняними компаніями на основі стратегізації процесів управління.

1.2. Історична парадигма появи компанії в контексті світового економічного розвитку

Дослідження історичних основ виникнення компаній на світовому ринку дає можливість розкрити одну з основних причин їх появи. І ця причина, з авторської точки зору, полягає у розвитку науково-технічного прогресу і його пошквалення у другий половині XIX ст. Таким чином, винайдення електричного струму, електричного двигуна, нових методів виплавки та обробки металів змушувало підприємців будувати потужні підприємства з достатньо складними механізованими виробничими процесами, які вимагали не тільки більшої оплати для робітників, але і їх навчання. І в цілому, відкриття підприємств нового покоління коштувало непомірно дорого у порівнянні з мануфактурами, де здебільшого використовували ручну працю і дуже прості механізми та верстати, які самі по собі коштували порівняно недорого, слугували тривалий час і не потребували ні додаткового обслуговування ні спеціального навчання робітників. Але підприємці не могли відмовитися від свого майбутнього збагачення і стали поєднувати свої фінансові можливості та підприємницькі здібності у створенні товариств, діяльність яких базувалася на

основі поєднання капіталів засновників і розподілу їх фінансової відповідальності згідно суми вкладених капіталів в разі розпаду товариства, що забезпечувало їм достатні фінансові ресурси для організації великих виробничих підприємств. Тому в період останньої третини XIX ст. спостерігається масова поява акціонерних товариств як суб'єктів ринку.

Результати досліджень свідчать про те, що менш ніж за століття акціонерна власність набула значного розмаху у світовій економіці, і сьогодні кожне велике підприємство і більше 80% середніх є акціонерними товариствами. Однак наш відомий співвітчизник професор Мочерний С.В. зазначає, що «акції дрібних і більшості середніх компаній не продаються на фондовій біржі (ринку цінних паперів), вони є акціонерними компаніями закритого типу. Так на початку 90-х років на Нью-Йоркській фондовій біржі котувались акції лише близько 2000 наймогутніших американських корпорацій із близько 3 млн. усіх корпорацій Америки. Щоб котуватися на цій біржі, корпорація повинна була мати не менше 22 млн. дол. активів, а загальна кількість випущених акцій повинна була становити не менше 1 млн. шт.» [292, с. 180].

Однак не варто забувати: історія розвитку корпоративного бізнесу свідчить про те, що першу в світі акціонерну компанію було створено ще на початку етапу Новітньої історії розвитку людства – в 1602 р. в Голландії – такою компанією стала Голландська Ост-Індійська компанія, яка взяла під свій контроль торгівлю спеціями з країнами Сходу і витіснила з ринку іспанців, які вели активну торгівлю Індонезійськими спеціями з 1512 до 1575 рр. [278].

Повертаючись до періоду бурхливого розвитку компаній зазначимо, що відомий американський дослідник корпоративного бізнесу, внутрішніх і світових ринкових процесів Нельсон Р.Н. виділив три хвилі появи об'єднаних компаній в економіці Сполучених Штатів з 1898 до 1956 рр. [278]:

– перша хвиля (1898 – 1902 рр.) ознаменувалася появою 2454 об'єднаних компаній;

– друга хвиля (1926 – 1930 рр.) подарувала США ще 2374 об'єднання, загальна сума яких на початок 30-х років склала 4828;

– в період третьої хвилі за п'ять років (1946, 1947, 1955, 1956, 1957 рр.) в Сполучених Штатах з'явилося 2068 об'єднаних компаній.

Одними з перших всесвітньо відомих компаній, що з'явилися у XIX–XX столітті, стали кілька американських гігантів: Du Pont Company (1802 р.), Bell Telephone (1877 р.), American General Electric або GE (1878 р.), Ford Motors Company (1903 р.), General Motors або GM (1908 р.) [28, с.183; 450, с.157, с.40].

Невдовзі після періоду масової появи компаній швидкість їх відкриття на ринку значно знизилася, що пояснюється насиченням ринку подібними суб'єктами господарювання, з одного боку, а з іншого – укріпленням конкурентних позицій вже існуючих компаній. Так на початку 60-х років XX-го ст. в США за даними статистичного збірника Statistical Abstract of the United States з 1960 до 1963 рр. кількість створених у кожному році компаній стала значно меншою порівняно з періодом від 1898 до 1956 року: у 1960 році в США було зафіксовано появу 653 об'єднаних компаній, у 1961 р. – 671, а в 1962 р. – 672 [593, с.101]. У період 80-х – 90-х років XX ст. спостерігається новий цикл появи об'єднаних компаній, що підтверджують дані статистичного збірника Statistical Abstract of the United States [593].

Необхідно виділити певні аспекти, що стали основою для створення компанії, а саме:

- схожий характер технологічних процесів,
- взаємозалежний розвиток господарств,
- синхронне зростання техніко-економічного рівня пов'язаних виробництв,
- необхідність комплексного використання сировинних та інших ресурсів, диверсифікація.

У світовій економічній практиці існують такі типи компаній: асоціація, картель, кластер, консорціум, концерн, корпорація, промислова-фінансова група, пул, синдикат, трест, холдинг.

Асоціація (association – англ.) – товариство, об'єднання, спілка, союз [37, с. 81]. Дослідженню асоціацій як об'єднаних економічних структур присвячено роботи українських вчених, таких як Гриньова В.М., Гудзь О.Є., Попов О.Є., Петрина, Н.С., Федотова Ю.В., Щелкунов В.І., та іноземних: Баркалова О.С., Драчевої Е.Л., Либмана А.М., Островської О.Н., Хлинїна М.Ю.

Асоціація (associatio – лат.) – об'єднання організацій або осіб для досягнення загальної господарської, політичної, наукової, культурної або будь-якої іншої мети [358, с. 57]. В свою чергу, асоціація господарська (economic association – англ.) – об'єднання підприємств, яке створюється за угодою з метою спільного здійснення однієї або кількох виробничо-господарських функцій [293].

Згідно трактування Осовської Г.В., Юшкевича О.О. та Завадського Й.С. асоціація підприємств (association of enterprises – англ.) – територіальна (галузева, міжгалузева) форма ділового співробітництва об'єднань підприємств та організацій. Крім послуг асоціація підприємств здійснює:

- а) пошук потенційних партнерів серед вітчизняних та зарубіжних фірм для прямих контактів з ними;
- б) вивчення ринку з метою розвитку нових форм зовнішньоекономічних зв'язків і розробки відповідних проектів;
- в) надання практичної допомоги з питань управління, валютно-фінансових та договірно-правових відносин, а також реклами та збуту продукції [293, с. 15].

Вітчизняний та зарубіжний досвід функціонування асоціацій підказує, що це договірні об'єднання і здебільшого такі форми об'єднань створюються за функціонально-професійною ознакою (асоціації профспілок, стоматологів, спортсменів, юристів, будівельних організацій тощо). Кожен з учасників асоціації зберігає право ведення самостійної виробничої та комерційної діяльності, до якої не мають право втручатися інші її учасники. Метою створення та діяльності асоціації можна вважати захист юридичних прав та лобювання фінансово-економічних і професійних інтересів кожного з

учасників на рівні громадських, правозахисних, державних та комерційних організацій на основі договору про співробітництво та спільних можливостей учасників асоціації.

В Україні функціонують такі асоціації як: біоенергетична асоціація (БЕАУ), асоціація міжнародних експедиторів (АМЕУ), асоціація підприємств інформаційних технологій (АПІТУ), асоціація сприяння міжнародному бізнесу і розвитку (АСМБР), асоціація міжнародних автомобільних перевізників (АСМАП України), асоціація ділового туризму України, всеукраїнська асоціація пекарів, асоціація ювелірів України, асоціація промислового арматуробудування України, асоціація учасників ринку альтернативних видів палива та енергії України (АПЕУ), асоціація українських автомобілевиробників (УКРАВТОПРОМ), українська асоціація підприємств легкої промисловості, асоціація виробників паркету України, асоціація льноводів України, союз малих, середніх та приватизованих підприємств України (створений на асоціативній сонові), українська асоціація якості, українська асоціація інвестиційного бізнесу, асоціація роботодавців України.

Серед міжнародних асоціацій відомі такі: міжнародна асоціація розвитку (МАР), асоціація навчальних і наукових закладів, міжнародна асоціація «МЕТРО», об'єднання судовласників світу, Європейська бізнес асоціація, світова футбольна асоціація, міжнародна асоціація круїзних ліній тощо.

Картель (cartel – фр., cartell – італ.) – одна з основних форм капіталістичних монополій, об'єднання підприємців, учасники якого домовляються про розміри виробництва, ринки збуту, умови продажу, ціни, терміни платежів тощо, зберігаючи при цьому виробничу та комерційну самостійність [360, с. 218].

Згідно словнику понять і термінів у популярному в університетах США та країн пострадянського простору підручнику Макконнела К.Р. і Брю С.Л. «Економікс: принципи, проблеми і політика», каратель (cartel – англ.) являє собою письмову або усну угоду між фірмами про встановлення цін на

продукцію, або про обсяги виробництва індивідуальних фірм, або про географічний розподіл ринку збуту продукції [239, с. 773].

Історичний досвід корпоративного бізнесу свідчить про розповсюдження картелів в середині XIX ст. в Росії, Великобританії, Франції, Італії як офіційних монополістичних об'єднань. В 20-і–30-і рр.. XX ст. у період глибокої економічної кризи та «сухого закону» їх створювали у США як тіньові компанії, що займалися гральним бізнесом і підпільним збутом спиртних напоїв. Сьогодні картель являє собою типову форму договірною монополістичного об'єднання, що існує у країнах Південної Америки, Близького Сходу та країнах з розвинутою економікою у прихованому вигляді незважаючи на антимонопольне законодавство. Однак прикладом існування офіційного картелю є ОПЕК (The Organization of the Petroleum Exporting Countries), об'єднання 14-ти країн – нафтових магнатів Близького Сходу, Південної Америки та тихоокеанського басейну, серед яких Іран, Ірак, Кувейт, Саудівська Аравія та Венесуела – ініціатори створення ОПЕК, а також країни, що приєдналися до організації пізніше: Катар (1961 р.), Індонезія (1962-2009 рр.), Лівія (1962 р.), Об'єднанні Арабські Емірати (1967), Алжир (1969), Нігерія (1971 р.), Еквадор (1973-1992 рр., 2007 р.), Габон (1975-1995 рр.), Ангола (2007 р.). Учасники ОПЕК узгоджують між собою обсяги видобутку нафти і встановлюють ціни на неї. Картелі здебільшого створюються в межах однієї галузі або сегменту однорідної продукції, а їх учасники зберігають виробничу, юридичну та комерційну незалежність одне від одного. Існують картелі різних типів: внутрішні, експортні, імпорتنі та міжнародні. Картель є нестійкою формою об'єднання, оскільки створюється на основі середньострокових або короткострокових договорів між її учасниками. Саме тому картелі формуються, існують певний час, розпадаються, а потім їх можуть знову створювати їх попередні учасники або зовсім інші особи з тими ж самими цілями.

Як зазначає професор Шегда А.В., активна антимонопольна діяльність багатьох країн спровокувала появу таких різновидів картельних союзів, як конвенція, корнер, ринг, джентльменська угода та інші [426].

Конвенція (convention – лат.) являє собою один з видів міжнародного договору або угоди зі спеціальних питань, які можуть укладатися між державами або організаціями (підприємствами, компаніями) з різних країн (міжнародна конвенція з прав людини, міжнародна митна конвенція, міжнародна конвенція про охорону авторських прав тощо) [426, с. 55].

Корнер (corner – англ., to drive into a corner – заганяти у кут) являє собою специфічну форму ситуативних нетривалих монополістичних об'єднань підприємств створену для скупівлі товарів або акцій з метою їх подальшого спекулятивного перепродажу. Таким чином, учасники корнеру захоплюють ринок (сегмент ринку) певних товарів і «заганяють у кут» своїх конкурентів у вигляді малих або середніх підприємств, в результаті чого одержують можливість диктувати їм свої умови ведення бізнесу або поглинають їх. Корнери характерні для великих універмагів і мультибрендових магазинів, наприклад, Macy's в Нью-Йорку, Harrods в Лондоні, Galeries Lafayette в Парижі, KaDeWe в Берліні.

Корнер відбувається, коли один з інвесторів (або група) купують активи (наприклад акції), їх ціна зростає, і тоді, ринкові «гравці на зниження» беруть акції в борг у брокерів, сподіваючись продати їх пізніше. В такі моменти виникає гострий дефіцит цінних паперів, що ставить в «глухий кут» «гравців на зниження», які у певний момент мають повернути акції, що взяли у борг. Ситуація «корнер» відбувається в бізнесі доволі рідко. Наприклад, купівля компанією Porsche акцій компанії Volkswagen, коли Porsche одержала одержала контроль над Volkswagen в розмірі 74% восени 2008 р.; корнер в акціях Мосенерго в період закупівлі їх Газпромом в 2004 р.; корнер в акціях «Башнафти» після завершення терміну повернення ними грошей за акції «Роснафти» в 2017 р. [424].

Ринг (ring – англ.) – це короткострокова угоди між підприємцями, що укладається з метою одержання прибутку від скупівлі певного товару і його подальшого перепродажу за підвищеними цінами. [426, с. 55]. Прикладом

рингу можна вважати Угоду про партнерство та співробітництво між Європейськими співтовариствами і Україною від 27 червня 2014 р.

Джентльменська угода (gentlemen's agreement – англ.) – це усна угода між підприємствами, згідно якої сторони дотримуються її умов з метою підтримки важливих обом сторонам інтересів [426, с. 55]. В Україні проявом джентльменської угоди слугує «корпоративний договір», що став можливим для бізнесу з 2018 року у зв'язку з прийняттям Закону Про товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю [259].

Дослідження в галузі виникнення кластерів і питань кластеризації економіки здійснювали зарубіжні вчені: Дахмен Е., Коуз Р., Сольє Д., Толенадо Дж.А. Проте заснуванням сучасної концепції кластерів та впровадженням регіональних та місто утворюючих кластерів в економіці США ми завдячуємо відомому американському економісту М. Портеру. Проблема економічного обґрунтування та утворення кластерів в Україні присвятили свої дослідження Войнаренко М.П., Головня Ю.І., Геєць В.М., Гойко А.Ф., Гривко С.Д., Джабейло В.Б., Длугопольский О., Жигалкевич Ж.М., Соколенко С.І, Федоренко В.Г.

Кластер (cluster – англ.) – група (n) є формою асоційованого об'єднання зі складною багатоцентровою організацією кількох ланцюгів зв'язаних галузей промисловості та розгалуженою інфраструктурою, що пов'язані між собою як вертикальними так і горизонтальними зв'язками і входять до єдиної групи виробників продукції або надання послуг [317]. Першим і найбільш відомим дослідником кластерів як специфічного типу об'єднань підприємств різних галузей є професор Каліфорнійського університету Портер М., який представляє результати дослідження становлення і розвитку відомих кластерів США у своїх працях «Конкуренція» та «Конкурентна стратегія».

Наявність кластерів спостерігається у різних галузях економіки і таких видах комерційної діяльності, як торгівля автомобілями і готельно-ресторанний бізнес. Кластери існують в умовах розвинутої економіки і в країнах з трансформаційною економікою, однак ринкова економіка забезпечує більше

можливостей для їх ефективного функціонування. Межі кластерів дуже рідко підпорядковані системам галузевої класифікації, які неспроможні охопити всі особливості міжгалузевих зв'язків. Зазвичай кластери складаються з комбінації галузей, що виробляють готову продукцію, механізми, сировину і матеріали для галузей, які здійснюють сервісне обслуговування промислових підприємств, а також інфраструктури, що забезпечує ефективний взаємний зв'язок цих галузей та здійснює обслуговування працівників кластеру.

Професор Войнаренко М.П. є одним із засновників досліджень кластерних утворень в Хмельницькому національному університеті. З точки зору професора Войнаренко М.П. під кластером розуміється «мережа незалежних виробничих або сервісних фірм (включаючи їхніх постачальників), творців технологій і ноу-хау (університети, науково-дослідні інститути, інжинірингові компанії), що пов'язують ринкові інститути (брокери, консультанти) та споживачів, які гармонійно взаємодіють один з одним в рамках єдиного ланцюжка формування вартості та є географічно наближеними» [70; 71].

Нерідко кластери формуються на базі навчальних закладів. Прикладами таких об'єднань є кластер в Дрездені, який утворюють Технічний університет Дрездена і Технологічний центр Siemens, що займається виробництвом чипів для відеокамер, а також каліфорнійський кластер, утворений на основі Каліфорнійського університету.

Серед Європейських країн Великобританія є лідером з утворення кластерів, і серед них виділяють такі потужні об'єднання, як кластер в Кембриджі, кластер в Уельсі, Шотландії, Лондонський кластер [70, с. 354-369]. А найпотужнішими кластерами Німеччини є Мюнхен, Гамбург і Дрезден. Найбільш значущим кластером США можна назвати Силіконову Долину (Silicon Valleys або SV).

В Україні перші спроби використання моделі кластера за ініціативою економіста Вольфганга Прайса (США) було здійснено в 1998 році. Ідею створення кількох кластерів – швейного, будівельних матеріалів і

агропромислового – підтримала Хмельницька обласна адміністрація на початку 1998 р. Для розвитку кластерів була створена неурядова громадська організація «Поділля Перший». До швейного кластеру Поділля увійшло 24 швейних та трикотажних підприємства регіону, серед яких ЗАТ «Хмельницьклегпром», ВАТ «Спецодяг», ЗАТ «Хмельницька трикотажна фабрика», ЗАТ «Аніспром», Кам'янець-Подільське колективне швейне підприємство, КП «Горинь» (Славута), ВАТ «Волочиська швейна фабрика», Копищанська трикотажна фабрика (Тернопільська обл.), ВАТ «Взутекс» (взуттєве виробництво), ВАТ «Дунаєвецька суконна фабрика» та студентський будинок моделей Технологічного університету Поділля. Загалом швейний кластер на сьогодні є одним з найуспішніших та найефективніших як на Поділлі, так і в Україні. Але кластери, що діють за програмою «Поділля Перший» не єдині в Україні. Так, в смт. Рокитне на Рівненщині успішно діє кластер деревообробки «Полісся Рокитнівщини», на Івано-Франківщині – туристичний кластер «Сузір'я», на Херсонщині – транспортно-туристичний кластер «Південні ворота України».

Першим в Україні міжнародним кластером стала фармацевтична група компаній «Біокон», яку було створено в 1992 р. ініціативною групою вітчизняних підприємців з метою розповсюдження якісних та ефективних імпортованих лікарських засобів від компаній Merck Sharp&Dohme, Novartis, Pfizer, Glaxo, Berlin-Chemie, Pharmacia&Upjohn, Roche тощо на вітчизняному ринку.

Особливим видом корпоративних структур є конгломерат (conglomerate – англ., conglomerates – лат.). Питанням дослідження конгломеративних об'єднань, особливо у фінансовому секторі економіки, де спостерігається їх утворення та функціонування в Україні, приділили увагу Козьменко О.В., Кремень В.М., Нагайчук Н.Г., Ткаченко І.В., Школьник І.О.

У конгломераті інтегруються господарюючі одиниці, які часто не мають одна з одною функціональних зв'язків. Фактично, за своєю структурою конгломерати – це змішані концерни, в межах яких поєднуються горизонтальний і вертикальний способи інтеграції. У промислово розвинутих

країнах вони з'явилися як продукт спекулятивних операцій тіньового фінансового капіталу. Фінансові магнати, скуповуючи різні підприємства в різні періоди свого правління змінювали сфери тіньового впливу всередині країни. Формування сучасних конгломератів притаманне країнам, що розвиваються, країнам БРІКС, а в розвинутих країнах – багатoproфільним компаніям. Такій тип об'єднань підприємств формується шляхом поглинання великою компанією кількох десятків підприємств малого та середнього бізнесу. Метою створення конгломератів є забезпечення швидкого перетікання капіталу з більш рентабельних видів виробництва – до менш рентабельних. Тому внутрішня структура конгломератів нестійка і вони нерідко розпадаються. У формі монополістичних об'єднань конгломерати набули активного розвитку у 70-ті рр. ХХ-го століття у вигляді ТНК. Однією з самих відомих компаній-конгломератів є American General Electric у США, а у Великій Британії прикладами конгломератів слугують BTR і Hanson Trust, у Росії ПАО «Газпром», ПАО «Уралмашзавод».

Підприємницькі конгломерати є домінуючою формою корпоративних організацій у Південно-Східній Азії, Кореї, Тайвані та Гонконзі. Вони займаються різноманітними не пов'язаними між собою видами діяльності – від банківських послуг, торгівлі, нерухомості – до виробництва товарів та надання послуг. Такі компанії здебільшого перебувають під керівництвом своїх засновників, які контролюють стратегічні рішення кожної господарюючої одиниці конгломерату і водночас слугують рухомою силою для загальнокорпоративних стратегічних дій.

В роботі виділено 3 основних типи підприємницьких конгломератів:

1. До першого типу належать великі корейські групи (чеболі), такі як Samsung, Daewoo, Hyundai.
2. До другого типу належать китайські групи, що працюють в інших країнах, такі як Liem Sioe Liong та Astra International в Індонезії, Formosa Plastics на Тайвані, Charoen Pokphand на Тайланді, Li Ka Shing у Гонконзі.

3. Представниками третього типу є колоніальні «Конгс», тобто підприємства європейського походження, що тривалий час працюють у Гонконзі на основі власного засновницького капіталу, такі як Swire та Jardine Matheson.

Фінансовий сектор економіки України знаходяться під впливом Міжнародних фінансових конгломератів, які володіють такими банками: АТ «Райффайзен банк Аваль», АТ «ОТП Банк», Укрсиббанк, АТ «Правекс банк», АТ «Сіті банк», АТ «Індустріально-Експортний банк». Іноземними власниками вищезазначених банків в Україні на ринку банківських послуг є такі фінансові групи: французькі Societe Generale (АТ «ОТП Банк»), Credit Agricole (АТ «Індустріально-Експортний банк»), BNP Paribas (Укрсиббанк); італійські Intesa Sanpaolo (АТ «Правекс банк»), Citigroup (АТ «Сіті банк»), австрійські RZB-UNIQA (АТ «Райффайзен банк Аваль»).

Корпорація (corporation – лат., англ.) – об'єднання, спільнота, група осіб, що об'єднується завдяки спільним інтересам професійного або політичного характеру [360, с. 255].

Корпорація (corporation – лат., англ.) – тип об'єднання; відтворювальне об'єднання професійної категорії управлінців [293, с. 153].

Ансофф І. пропонує таке бачення корпорації: «Корпорація – це розповсюджена в країнах з розвинутою ринковою економікою форма організації підприємницької діяльності, яка передбачає пайову власність, юридичний статус та зосередження функцій управління в руках верхнього ешелону професійних управлінців, які працюють за наймом» [28, с. 56].

Питанням дослідження корпорацій в галузі економіки та господарського права України приділили увагу такі вчені як Брадул О.М., Васильчук І.П., Довгань Л.Є., Жорнокуй Ю.М., Пастухова В.В., Прилуцький Р.Б., Пилипенко О.І., Савчук Л.М. Серед іноземних вчених корпоративну діяльність досліджували Ансофф І., Акофф Р., Джордан Б., Вестерфілд Р., Карлофф Б., Могилевский С.Д., Самойлов І.А.

В роботі запропоноване авторське визначення корпорації, а саме, корпорація – це інтегроване об'єднання підприємств (компаній), що функціонують на основі акціонування капіталу у формах АТ, ТОВ, ТДВ як єдиний господарський комплекс із замкненим виробничим циклом в одній галузі промисловості та спеціалізується на виробництві однорідної продукції на основі централізованого управління радою директорів, сформованою з представників підприємств-учасників (компаній-учасників) об'єднання.

Найбільш важливою і відмітною рисою корпорації виступає капіталотворча функція, завдяки якій створюються передумови збільшення обсягу і ступеня використання обмежених ресурсів. Корпорація є відкритою формою об'єднання підприємств, вступ та вихід з якої відбувається на добровільній основі згідно рішення органів управління та власників корпорації. Це поширена в країнах з розвинутою ринковою економікою форма організації підприємницької діяльності, що передбачає часткову власність, юридичний статус і зосередження функцій управління в руках верхнього ешелону професійних управлінців, які працюють за наймом. Корпорація як один з типів об'єднання своїм корінням уходить в середні віки, коли таким терміном іменували об'єднання майстрів різних професій, наприклад, корпорація шевців, чоботарів, гончарів, ювелірів тощо. Здебільшого корпорації створюються у формі акціонерних компаній і товариств з обмеженою для власників відповідальністю, тому на відміну від інших, саме цьому типу об'єднань притаманний унікальний спосіб фінансування – через продаж акцій та облігацій, – що дозволяє залучати заощадження домогосподарств і незалежних фізичних осіб. Перші корпорації виникли в США в середині ХІХ-го ст. для будівництва залізниць, а на початку ХХ-го ст. вони стали розповсюдженою формою об'єднань у великому промисловому виробництві. Корпоративний бізнес більшості економічних лідерів Європи, таких як Велика Британія, Німеччина, Франція, Бельгія, Австрія, заснований на сімейному капіталі. На ринках здебільшого функціонують приватні корпорації, в межах яких

контрольний пакет акцій належить одному власнику, членам родини або невеликій групі акціонерів.

В Україні такий тип об'єднань як корпорація є дуже поширеним. І найбільш відомими серед вітчизняних корпорацій є «УкрАвто» – дилер автомобілів та послуг автомобільного ринку України; «Агро-Союз» – виробник сільськогосподарської техніки, обладнання та їх сервісного обслуговування; «Агро-Овен» – мережа рослинницьких і тваринницьких господарств; «Рошен» – виробник більше тисячі видів кондитерських виробів, фармацевтична компанія «Артеріум»; «Богдан» – виробник вітчизняного громадського транспорту, відомих малогабаритних автобусів однойменної марки; корпорація «Оболонь» – відомий виробник вітчизняного пива; корпорація «Електрон» машинобудівна корпорація з виробництва продукції науково-технічного, промислового та побутового призначення, до складу якого входять україно-німецькі підприємства ТзОВ СП «Електротранс» та СП ТОВ «Сферос-Електрон», завод «Електронмаш», НВП «Карат», телевізійний завод «Електрон», а материнською компанією є ПрАТ «Концерн-Електрон».

Серед іноземних корпорацій відомими є американські: Ford Motors, General Motors, McDonald's Corporation, Hewlett-Packard; німецькі: Hehst, Krupp, Grundig; французька: Renault, британські: Rio Tinto Group, British Petroleum Corporation; російські: РАО ЕС, «Парус», «Сфинкс», «Лукойл»; японська Sony; нідерландська Philips, французька Michelin.

Консорціум (consortium – лат., consular invoice – англ.) – співучасть; тимчасова угода між декількома банками або промисловими підприємствами з метою спільного розміщення позик, проведення значних фінансових або комерційних операцій, здійснення масштабного будівництва [360, с. 247].

Серед Українських вчених проблеми формування та діяльності консорціумів розглядали Євтушевський В.А., Назарова Г.В., Юхновська Ю.О. та інші. Серед іноземних науковців корпоративні об'єднання типу «консорціум» досліджували Берле А.А., Фама Е.Ф.

Сутність авторського бачення поняття «консорціум», сформоване на основі його різнопланових характеристик, полягає в наступному: консорціум можна охарактеризувати як статутне об'єднання промислового і банківського капіталу, що створюються для спільного вирішення масштабних промислово-фінансових завдань за участю значних капіталовкладень впродовж певного періоду часу. У разі досягнення мети – виконання відповідного завдання – консорціум припиняє свою діяльність. Позиція автора в питаннях характеристики консорціуму спрямована на класичне для вітчизняної наукової літератури визначення. Отже, консорціум – тимчасове статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети (спільне розміщення позики або здійснення єдиного промислового проекту) [26].

Учасниками консорціуму можуть бути як приватні так і державні організації, які впродовж його функціонування зберігають свою юридичну та господарську самостійність, однак в період реалізації проекту всі учасники консорціуму підпорядковуються тимчасовому спільно створеному органу управління. У найближчий історичний період в Україні було створено такі консорціуми, як «ЕДАПС», що спеціалізується на виготовленні ідентифікаційної документації та створенні державної інформаційної бази; лісопереробний консорціум «Кентавр»; суспільно-гуманітарний консорціум «Генеза», який спеціалізується на здобутті та аналізі політичної інформації по регіонах країни; екологічний консорціум МКС «Станко», який реалізує комплексні проекти з утилізації твердих побутових відходів (ТПВ) промислових підприємств; ННВК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум» на основі Вінницького національного аграрного університету. У жовтні 2011 р. було створено консорціум за участю двох великих виробників оперативної пам'яті, таких як Micron і Samsung, до яких згодом приєдналися компанії Altera, Open-Silicon та Xilinx, з метою колективної розробки і впровадження специфікацій відкритого інтерфейсу нового типу пам'яті Hybrid Memory Cube (HMC) для застосування у великих мережах та високопродуктивних товарах. А в січні 2013 року на щорічному економічному

самміті в Давосі було укладено угоду між Україною та компанією Shell Petroleum щодо створення консорціуму по розробці сланцевого газу на території України впродовж 50-ти років. В березні 2014 року в США було створено промисловий Інтернет консорціум (Industrial Internet Consortium, ІІС), заснований компаніями AT&T, Cisco, General Electric, IBM та Intel, який координує та каталізує пріоритети і сприятливі технології в промисловій мережі Інтернет. В Росії сьогодні функціонують такі консорціуми, як «Електронний університет», «Уголь Росії», міжнародний багатопрофільний консорціум ММК «Наше дело», консорціум розробників інженерного програмного забезпечення «РазВІТие».

Здебільшого консорціуми створюються у нових перспективних галузях і не лише з метою виконання вже розроблених проектів, а також для проведення наукових досліджень. Саме тому окремим видом корпоративного об'єднання є дослідницький консорціум (research consortium – англ.), що являє собою зручну форму співробітництва промислових, фінансових та інших організацій при проведенні великомасштабних НДДКР.

Концерн (der Konzern – нім.) – одна з форм корпоративних монополій, що утворюються шляхом об'єднання підприємств промисловості, торговельних компаній і банків, транспортних і страхових компаній тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців [392] учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Концерн має спеціальний орган управління – дирекцію – якому підпорядковуються всі учасники концерну. У вигляді дирекції може виступати холдингова компанія, представники якої володіють контрольним пакетом акцій учасників концерну. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну. Перші концерни, найбільш схожі на сучасні, виникли в Німеччині наприкінці ХІХ-го ст., і така форма об'єднань дала початок виникненню Німецьких холдингових компаній. А в США, навпаки, концерни виникли у 50-х роках минулого століття після заборони діяльності трестів згідно антистресового

Закону Клейтона (1914 р.) та значного обмеження прав холдингів згідно поправки до цього ж Закону (1950 р.). До 50-х років ХХ-го ст. у концерни об'єднувалися підприємства однієї галузі промисловості за принципом горизонтальної інтеграції. З другої половини минулого століття у концерни стали об'єднуватися підприємства різних галузей економіки, що і стало відрізнити концерн від корпорації та затвердило вертикальний спосіб інтеграції в межах концерну. Саме такого типу концерни існують сьогодні.

На теренах України діють такі концерни, як ПАТ «Концерн Стирол», що спеціалізується на випуску різних видів побутової та промислової хімії; ПАТ «Концерн Хлібпром», заснований на базі підприємств хлібопекарської та сільськогосподарської галузей; концерн «Союз Енерго», який забезпечує вітчизняну промисловість трубопровідною арматурою, енергетичним обладнанням, котлами і трубопроводами високого та низького тиску; державний Концерн радіомовлення, радіозв'язку і телебачення (КРРТ) – державний оператор телерадіомовлення, радіорелейного та супутникового зв'язку; державний концерн «Укроборонпром», що забезпечує виготовлення та реалізацію військово-оборонної продукції України; «Концерн Галнафтогаз», який займається роздрібною реалізацією пального та супутніх товарів через мережу комплексу заправок «ОККО», а також реалізацією нафтопродуктів, їх зберіганням та транспортуванням; «ПАО «Концерн АВЕК та Ко», який спеціалізується на управлінні і розвитку активів в Харкові та області, в портфелі якого зібрано проекти в сфері комерційної нерухомості, медіа-бізнесу та низки соціальних ініціатив; концерн «Поділля», який надає послуги у сфері будівництва у Вінниці та області.

Серед всесвітньовідомих концернів виділимо такі, як французькі концерни: PSA, концерн Saint-Gobain; шведській концерн Volvo; фінській Nokia; британській Unilever; німецькі концерни: Volkswagen, Siemens, Bosh, Thyssen Krupp, Daimler Benz; американські: General Electric, Vickers; російські: «Калина», ОАО «Концерн Росэнергоатом», ОАО «Концерн «Гранит-Електрон»».

Промислово-фінансова група, ПФГ¹ (financian productive group – англ.) є інтегрованим утворенням, яке складається з кількох суб'єктів господарювання різних форм власності та напрямів діяльності для реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей, а також структурної перебудови економіки. До складу ПФГ входять промислові, фінансові, торговельні, страхові та інші організації, що створює умови для реалізації державних програм, підвищення конкурентоспроможності, звуження сфери впливу тіньової економіки, посилення керованості економіки в цілому. Формування такого типу підприємницьких груп є доцільним у боротьбі з іноземними конкурентами та запобіганні захопленню вітчизняних фірм іноземцями. Завдяки створенню ПФГ розв'язуються проблеми забезпечення надійних поставок і збуту продукції, погашення платежів, налагодження взаєморозрахунків між учасниками групи. ПФГ стали з'являтися після Другої світової війни в країнах Західної Європи та Японії, а свого активного розвитку набули наприкінці 60-х – на початку 70-х років ХХ-го ст.

Проблеми та особливості функціонування ПФГ досліджували такі українські вчені як Антипов В.І., Безвух О.В., Венгер В.В., Галянтич М.К., Дерев'яно Б.В., Грудницька С.М., Дзера О.В., Костецький В.В., Кузнєцов В.С., Махінчук В.М., Мироненко Н.М., Нижник Н.Р., Щербина В.С. До іноземних вчених, досвід яких у процесах створення та регулювання діяльності ПФГ використовують українські колеги, віднесемо таких як Ісакова Н.Ю., Латипов В.В., Уткін Е.А., Хрустальов Є.Ю., Цветков В.А.

За результатами досліджень можна стверджувати, що функціонування та управління ПФГ відбувається за принципом холдингу, оскільки у складі ПФГ визначається головне підприємство, яке має виключне право діяти від імені групи та координувати її фінансові активи. Проте згідно Закону «Про промислово-фінансові групи в Україні» [6] рішення щодо створення ПФГ

1. Примітка. Економічному простору України притаманне звучання цього терміну з нахилом на промисловий аспект розвитку таких типів об'єднань, тому – «промислово-фінансова група», а в економічній практиці Росії, країн Європи та США підкреслюється домінування фінансових важелів координації в таких об'єднаннях, тому – «фінансова-промислово група».

приймає Кабінет Міністрів України, який затверджує генеральну угоду про спільну діяльність її суб'єктів по виробництву кінцевої продукції, перелік її найменувань, термін функціонування групи тощо. А в разі закінчення дії державної програми, для реалізації якої функціонувала ПФГ, Кабінет Міністрів України повинен своїм рішенням ліквідувати групу. Отже, законодавство України спрямовує такий тип об'єднання, як промислово-фінансова група, діяти за принципом консорціуму.

Найбільшою з ПФГ України сьогодні можна назвати промислово-фінансову групу СКМ (System Capital Management) [599], яка володіє акціями більш ніж 100 підприємств і працює в гірсько-металургійній, енергетичній, телекомунікаційній галузях, у банківському, страховому та медіа бізнесі, у сфері роздрібної торгівлі та нерухомості. До ПФГ СКМ входять менш потужні промислово-фінансові групи та холдингові компанії, які працюють у різних напрямках її діяльності: машинобудівний холдинг «Корум груп» на базі групи «Гірські машини» представляє машинобудівні активи СКМ, «ЕСТА Холдинг» – це холдинг нерухомості, група Метінвест – це гірсько-металургійні підприємства, ДТЕК – енергетична компанія, «Укртелеком» – Інтернет, телефонна компанія, транспортний холдинг «Портінвест», компанія «Український Ритейл» – об'єднує мережу роздрібної торгівлі, «Медіа Група Україна», включаючи видавничий холдинг «Сьогодні Мультимедиа» об'єднує видавничий і друкарський бізнес в СКМ, телекомунікаційна група VEGA є об'єднаним оператором телекомунікаційних послуг, банк ПУМБ – першій Українській Міжнародний банк, що з 1993 року працює на фінансовому ринку України, на 99,86% належить групі СКМ, відома Українська акціонерна страхова компанія УАСК «АСКА» та «АСКА-Жизнь» на 89,06% належить СКМ, компанія «Українській аптечний холдинг», що об'єднує аптеки м. Донецьк та Донецької області, на 99,81% належить СКМ. Так бачимо, що переважна більшість вітчизняних ПФГ входять до складу гіганту СКМ [599].

На вітчизняному ринку також працюють ПФГ «Метал Юніон», ПФГ «Спарта», ФПГ «Альтком», торговельно-промислова група «Rainford», інвестиційна група «Альтера Фінанс».

Серед всесвітньо відомих фінансово-промислових груп зазначимо такі, як американські: DuPont, General Motors, General Electric, United State Still; японські: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo; російські: ФПГ «Альфа Груп».

Холдингова компанія (holding company – англ.) – це тип корпоративного об'єднання, заснований на інтегруванні фінансових і управлінських можливостей ініціатора створення холдингу та виробничого або фінансового потенціалу компаній-учасниць холдингу [2]. Метою функціонування холдингової компанії є здійснення контролюючих, управлінських, фінансово-кредитних, виробничих та інших функцій відносно сторонніх підприємств і/або компаній шляхом придбання їх контрольних пакетів акцій при збереженні ними юридичної та економічної самостійності. Холдинги переважно виступають у формі акціонерних компаній і товариств з обмеженою відповідальністю, хоча холдингова компанія може бути зареєстрована в будь-якій організаційно-правовій формі, яка допускається законодавством [2].

На основі визначень та характеристик холдингової компанії, запропонованих такими дослідниками як Братута О.Г. [55], Єгорова І.Т. [157], Уманців Ю.М. [394], в дисертації наведено таку характеристику холдингової компанії – «це компанія-власник, статутний капітал якої формують контрольні пакети акцій підприємств-учасників, що діють як дочірні підприємства в межах такого типу об'єднання». За способом функціонування виділяють «чистий холдинг», завданням якого є лише фінансовий контроль дочірніх підприємств, та «змішаний холдинг» (property company – англ.), який окрім управлінських та фінансових функцій здійснює різні види підприємницької діяльності (наприклад, промислову, торговельну, страхову, транспортну тощо).

Відомими українськими холдингами є: «Смарт-Холдинг», одна з найбільш значущих інвестиційних груп України; медіа-холдинг «Медіа Група України»; ТОВ «Українській автомобільний холдинг»; Lanna Music –

український музичний холдинг; видавничій холдинг «Сьогодні Мультимедіа»; Українській аптечний холдинг; «Гербор-Холдинг», який спеціалізується на виготовленні меблів, оздоблювальних матеріалів та обробці деревини; газовий холдинг «Нафтогаз Україна».

Відомими іноземними холдингами є французькі: BSN, Alstom-Alcatel, британські: ICI, Courtaulds; німецькій: BASF; італійські: IPI (інститут промислової реконструкції), ENI (національне товариство вуглецевих матеріалів), EFIM (управління акціонерними учасниками і фінансування оброблювальної промисловості); азійські національні холдингові групи: Petronas в Малайзії, Singapore Airlines, Singapore Technology, Gresik в Індонезії, що знаходяться в державній власності, а також Siam Cement в Тайланді, San Miguel на Філіпінах, які належать приватним власникам.

В результаті складних процесів руху та перерозподілу капіталів між країнами Південної Америки, Близького Сходу та Африки у статусі домініонів та Західноєвропейськими країнами у статусі країн-концесіонерів в період комерційної ери, ери експансії та ери концесій, на території сучасного простору діяльності країн ЄС та теперішніх пострадянських країн, в тому числі, України, було сформовано різні види об'єднань підприємств. Об'єднання наприкінці XVI ст. та на початку XIX ст. з'явилися у формі картелів, синдикатів і трестів. У XX ст. структури та внутрішній устрій об'єднань підприємств значно ускладнилися та політизувалися, що зумовило їх перетворення на більш сучасні форми, такі як асоціації, корпорації, консорціуми та концерни. На пострадянському просторі завдяки приватизації сформувалися акціонерні товариства, корпорації, концерни та холдинги, що згодом дали початок консорціумам і промислово-фінансовим групам. Поглиблення процесів міжнародної інтеграції компаній стало поштовхом для створення транснаціональних корпорацій, міжнародних стратегічних альянсів та міжнародних промислово-фінансових груп. В основу створення корпоративного об'єднання, не залежно від його типу та форми, покладено принципи створення і функціонування акціонерного товариства.

Сьогодні в Україні функціонують майже всі відомі форми світових компаній, особливо асоціації, концерни, промислово-фінансові групи та холдингові компанії промислового та банківського характеру. Зазначені типи компаній за своєю структурою мають основу акціонерного товариства, і не тільки тому, що така основа характерна для світових корпоративних об'єднань, а ще й тому, що у постприватизаційний період основна частка великих підприємств перетворилася на акціонерні товариства закритого або відкритого типу, а після їх подальшого укрупнення до об'єднань зручна структурна організація акціонерних товариств стала основою подальшого функціонування.

Необхідно зазначити, що корпоративне управління сьогодні ставить на перше місце проблему адаптації корпоративних структур до змін мінливого зовнішнього середовища шляхом впровадження стратегічних та інноваційних методів управління. Проте ідея корпоративного об'єднання підприємств і компаній у єдиний суб'єкт господарювання не нова, адже на різних етапах розвитку суспільства спостерігаються певні ознаки об'єднань груп підприємств і підприємців за певними діловими ознаками, серед яких найвідоміші аграрні, судноплавні, цехові. Такі відомі українські науковці теорії корпоративного управління як Євтушевський В.А., Румянцев С.А., Шершньова З.Є., розглядають поступове становлення корпорацій від періоду географічних відкриттів і донині, проте в роботі розглянуто сучасний стан, особливості та проблеми розвитку корпоративного бізнесу в Україні порівняно з іншими країнами. Наприклад, в Нідерландах та Великобританії спостерігалася поступовий розвиток корпорацій на основі первинних торговельних мереж, які згодом видозмінювалися і пристосовувалися до зовнішніх умов, в той час як уряди країн не регулювали прояви підприємницької ініціативи та процеси розвитку корпорацій. Відтак, представники корпоративного бізнесу самостійно визначали організаційні форми та правила корпоративної політики і культури. І як сутнісно-базова форма корпоративного об'єднання – акціонерне товариство – є запозиченим з практики організації діяльності компаній США та Великобританії. В свій час, американські компанії запозичили у британських

компаній правило про дозвільний порядок утворення корпорацій, що діяло до середини XIX-го століття, іподібні дозволи видавалися законодавчими органами відповідного штату або федеральних органів у формі затвердження статуту корпорації. Проте поступово закони про корпорації, що діяли в США, стали змінюватися у бік розширення прав здійснення корпоративної діяльності, таким чином, розпочинаючи своєрідну конкуренцію між штатами у створенні максимально привілейованих умов функціонування корпорацій. В результаті подібних процесів вільна конкуренція набула найбільшого розвитку в США і сприяла виникненню основ корпоративного бізнесу. З одного боку, це стало позитивним явищем, оскільки у великих корпораціях з'явилися можливості широкого використання сучасних технологій, ефективного розвитку виробництва та поліпшення якості продукції; пороте з іншого боку, великі корпорації сприяли формуванню монополій, що варто сприймати як негативне явище, і саме тому антимонопольне законодавство запропонували в США на протигагу монополізації бізнесу. В свою чергу, під впливом досвіду Нідерландів і США, у Франції також виникли корпорації, проте представники французького корпоративного бізнесу не стали шукати свій власний шлях, а запозичили створені іншими країнами напрями розвитку корпоратизації бізнесу. Однак організація корпорацій у Франції мала одну характерну рису – нав'язування насильницьким шляхом, коли французький Уряд надмірно інтенсивно втручався у процес створення корпоративного бізнесу, переслідуючи шляхетні цілі: надання підтримки розвитку торгівлі та промисловості у масштабах країни. Таким чином, корпорації у Франції не тільки з'явилися завдяки ініціативи та активної підтримки Уряду, але і розвивалися під його наглядом та управлінням, і Уряд Франції у порівнянні з британським Урядом, набагато активніше втручався в організацію та діяльність корпорацій, проте результати такої турботи не виявилися більш вражаючими, ніж у Великій Британії та Британських корпораціях.

За результатами порівняння особливостей розвитку вітчизняного та зарубіжного корпоративного бізнесу стає зрозумілим, що спільною рисою

розвитку корпоративного бізнесу в Україні та Франції, наприклад, є те, що організація корпорацій проходила насильницьким шляхом, тільки у Франції регулювання розвитку компаній здійснювалося в межах індикативного планування, а також в інших стимулюючих формах та із залученням механізмів соціального партнерства. Говорячи про досвід зарубіжних країн, слід підкреслити авангардну роль великих національних корпорацій у пропаганді та реалізації соціального ринкового господарства, що має створювати основу світового корпоративного бізнесу. Що стосується України, то переважна більшість акціонерних товариств на теренах нової економіки утворилась не шляхом добровільного об'єднання приватного капіталу, а в результаті розформування державних підприємств і відомств, і створення на їх основі акціонерних товариств з передачею прав управління новим власникам – представникам колишнього керівництва. При цьому слід зауважити, що в Україні нові власники ніколи не займалися консолідацією капіталу, оскільки переслідували іншу мету: найбільш безболісно та швидко розподілити державну власність в суспільстві, а також забезпечити пільги найманим робітникам і менеджменту колишніх державних підприємств, і цей процес відбувався шляхом акціонування капіталу новостворених компаній. Таким чином, нові власники холдингів не пройшли важкого шляху створення компаній і залучення до них капіталу з відповідних ринків, з чим стикається кожний засновник іноземних корпорацій, тому досі не засвоїли принципів корпоративного управління, що нерідко згадується в науковій літературі. А отже, для більшості вітчизняних власників ніколи не стояла проблема створення компанії та залучення капіталу, оскільки вони отримали його від держави і досі далеко не всі навчилися користуватися отриманими інвестиційними інструментами та ефективно регулювати та застосовувати на користь компанії принципи та процеси акціонування капіталу. Тому важливою проблемою для України є ринкове, економічне, фінансове та соціальне «виховання» корпоративного власника з метою забезпечення ефективності корпоративного управління на користь країни та населення сьогодні.

1.3. Гносеологічний аналіз процесів стратегізації як концептуальної основи системи корпоративного управління

Процеси корпоративного управління, його методологію та особливості застосування в компаніях розглядають багато українських вчених, серед яких варто назвати найбільш відомих, таких як: Ареф'єва О.В., Баюра Д.О., Боковець В.В., Воронкова А.Е., Гарафонова О.І., Гриньова В.М., Гречко А.В., Довгань Л.Є., Євтушевський В.А., Задихайло Д.В., Ігнат'єва І.А., Ілляшенко С.М., Кавтиш О.П., Козаченко Г.В., Круш П.В., Момот Т.В., Небава М.І., Пастухова В.В., Пилипенко А.А., Румянцев С.А., Савчук Л.М., Севаст'янов Р.В., Скібіцький Л.І., Стаднік В.В., Федулова Л.І., Хрущ Н.А., Чернявський А.Д., Чихачьова Ю.С. Оскільки питання корпоративного управління досліджено вітчизняними вченими широко та ґрунтовно, в дисертації наведено лише найбільш сучасні погляди на даний науковий предмет, а також тільки ті визначення та характеристики, які найбільш пов'язані з предметом дослідження, а саме, процесами стратегізації компаній в цілому та управління ними, зокрема.

Дослідження процесів корпоративного управління та методології його ефективного застосування у практиці діяльності компаній, в першу чергу, потребує розуміння його сутності. Серед значної кількості визначень і характеристик корпоративного управління [220; 221; 240] автором не знайдено тих, що розкривають сутність організації та моделювання внутрішніх корпоративних процесів. Саме тому, в роботі запропоноване авторське визначення корпоративного управління, що наголошує на стратегічному аспекті систематизації організаційних процесів структуризації діяльності компанії в цілому та його конкурентоспроможних підрозділів зокрема. Автор наполягає на значенні організаційної складової корпоративного управління в процесі регулювання діяльності не тільки компанії в цілому, а також

підприємств(компаній) – учасників та стратегічно перспективних підрозділів, що виділено у стратегічні зони господарювання (СЗГ).

Таким чином, з точки зору автора, корпоративне управління – це стратегічний аспект систематизації процесів структурування, організації та планування розвитку компанії в цілому та диверсифікації самодостатніх конкурентоспроможних стратегічних зон господарювання в напрямі розширення та поглиблення діяльності компанії на нові ринки або їх сегменти на вигідних для компанії умовах.

В свою чергу, необхідно наголосити на поглядах американського дослідника засад корпоративного менеджменту С. Шлейфера, який визначає корпоративне управління, як «спосіб дослідження того, яким чином особи, що надають фінансові ресурси корпораціям, забезпечують собі отримання доходу на свої інвестиції» [590].

В контексті розгляду сутності корпоративного управління заслуговує на увагу погляди міжнародних фінансових установ (таких як, наприклад, МВФ та ЄБРР) на тлумачення даного поняття. Так, в науковій літературі набуло поширення визначення корпоративного управління, сформульоване Світовим форумом економічного розвитку, згідно якого корпоративне управління є інструментом вивчення структури та процесів здійснення керівництва компанією та контролю за її діяльністю. Отже, корпоративне управління охоплює стосунки між менеджментом, радою директорів (наглядовою радою), контролюючими акціонерами, міноритарними акціонерами та іншими зацікавленими сторонами (Кодекс Кедбері, 1992 р) [543]. Відтак стає очевидним безпосередній зв'язок між психологічною основою корпоративного управління економічними процесами компанії. І необхідно зауважити, що соціологи, які вивчали розвиток капіталізму, звернули увагу на те, що класичні риси ринкового простору не тільки затверджено економічними законами, а й історично та географічно зумовлені формами ментальності та ділової поведінки суб'єктів ринку, які виникли під впливом низки соціально-економічних чинників, починаючи з історичного періоду ери географічних відкриттів. Стає

очевидним, що розвиток соціально-економічних відносин сучасного суспільства диктує низку принципів цивілізованого корпоративного управління, серед яких автор пропонуємо виділити такі як:

1. Розвиток соціально-орієнтованої компанії, діяльність якої враховує соціальні аспекти життєдіяльності суспільства та дотримання прав споживача.
2. Створення власної моделі індивідуальної соціальної відповідальності залежно від напрямів діяльності компанії.
3. Розробка корпоративної політики співпраці з клієнтами та співробітниками організації у напрямі захисту їх прав та соціально-правової підтримки.
4. Виховання навичок дотримання умов договору та наданого слова у відносинах з клієнтами та партнерами.
5. Формування системи поведінки з повагою до національних особливостей іноземних партнерів.
6. Створення кодексу етики компанії як складової її корпоративної культури та його застосування в процесі управління компанією.

В контексті розгляду питань корпоративного управління зважаємо на те, що в процесі визначання даного наукового предмету можна виділити три напрями, а саме: розгляд поняття корпоративного управління в розрізі управління акціонерними товариствами, дослідження корпоративного управління з точки зору системи принципів управління з урахуванням аспектів психології та корпоративної культури, застосування корпоративного управління як регулятора правових відносин власності.

Наукову позицію прихильників дослідження корпоративного управління з точки зору діяльності вищого менеджменту акціонерного товариства, таких вчених як Ареф'єва О.В., Баюра Д.О., Воронкова А.Е., Козаченко Г.В., Румянцев С.А., Хрущ Н.А. в роботі озвучено визначенням професора Козаченко Г.В., яка розглядає корпоративне управління як «діяльність виборних і призначених органів акціонерного товариства, спрямована на підтримання балансу інтересів власників і менеджерів, які управляють

власністю суспільства, на отримання максимального прибутку від всіх видів діяльності суспільства в рамках норм діючого законодавства [205, с. 37]. В даному контексті варто зауважити, що професор Румянцев С.А. в своїх роботах однозначно підтримує зазначену позицію [343, с. 19].

Погляди прихильників застосування корпоративного управління як регулятора правових відносин власності, до яких належать такі автори як Довгань Л.Є., Євтушевський В.А., Задихайло Д.В., Небава М.І., Пастухова В.В., Савчук Л.М., Севастьянов Р.В., Скібіцький Л.І. пропонуємо озвучити з точки зору позиції професора Євтушевського В.А., який розглядає корпоративне управління як «процес регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат...» [154].

Дослідження корпоративного управління з точки зору системи принципів управління з урахуванням аспектів психології та корпоративної культури, результати яких відображено в працях таких вчених як Боковець В.В., Гриньова В.М., Ілляшенко С.М., Стаднік В.В., Федотова Г.А., Федулова Л.І. запропоновано проілюструвати з точки зору позиції Боковця В.В., який бачить корпоративне управління як «різні механізми які тісно пов'язані між собою, а саме, економічні, соціально-психологічні, кожен з яких має особливі форми впливу на діяльність корпоративного підприємства, що відрізняє їх від інших механізмів управління» [47].

Дослідження історичних аспектів розвитку корпоративного управління свідчить про наявність не менш як п'яти моделей даного процесу. З точки зору наукових надбань таких українських авторів як Гречко А.В., Деєва Н.Е., Довгань Л.Є., Євтушевський В.А., Задихайло Д.В., Кавтиш О.П., Кочетков Г.В., Круш П.В., Пастухова В.В., Савчук Л.М., Севастьянов Р.В., Чихачьова Ю.С. актуальними в процесі корпоративного управління є три відповідні моделі:

- англо – американська (аутсайдерська) модель;
- німецька (європейська, інсайдерська) модель;
- японська (азіатська, інсайдерська) модель.

Баглей Р.Р. додає «російську модель корпоративного управління (РФ, Казахстан і Білорусь з окремими застереженнями)», а також зазначає характеристики української моделі корпоративного управління [36], які наведено в даному контексті скорочено:

- розвиток формальних інститутів вітчизняного корпоративного управління з метою формування основних правил і законодавчої діяльності корпоративних структур і компаній;
- виділення процесу формування паритету балансу інтересів усіх зацікавлених осіб корпорацій у окремий стратегічний напрямок розвитку;
- підвищення ефективності інформаційного забезпечення корпоративної діяльності на основі розширення інформаційних потоків в результаті діяльності корпоративних відділів із функціями збору та розповсюдження корпоративної інформації;
- підвищення гнучкості інституційного середовища корпоративного сектору за рахунок надання корпораціям самостійного розвитку внутрішніх систем і формування структури управління за відсутності наглядових рад ззовні;
- мінімізація ризиків прийняття управлінських рішень в корпораціях за умов вдосконалення корпоративного законодавства [35].

Про наявність української моделі корпоративного управління в зародку та її становлення і розвиток в реаліях сучасного менеджменту компаній України свідчать ремарки фахівців з корпоративного управління. Так Дєєва Н.Е. зазначає, що в межах «інституціональної матриці України існує декілька видів моделей корпоративного управління: з концентрованою, змішаною полярною (концентрація контрольного пакета акціонерного капіталу в невеликій кількості акціонерів, а неконтрольний пакет – розпорошений серед великої кількості міноритарних акціонерів, зазвичай фізичних осіб) та розпорошеною власністю» [114]. Уманців Ю.М. наголошує, що «українська модель корпоративного управління перебуває у стадії формування і є перехідною конструкцією, в якій формально представлено елементи різних моделей» [395]. З даною позицією

погоджується Супрун Н.А., зазначаючи про корпоративні наглядові ради, котрі виконують «управлінські і контролюючі функції, що притаманно німецькій та японській моделям корпоративного управління» [377]. Чихачьова Ю.С. в своїх дослідженнях поряд з беззаперечним твердженням про базове значення трьох відомих на рівні світової економіки моделей корпоративного управління (англо-американської, німецької та японської) відмічає особливості проведення приватизації, законодавчу регламентацію процесів управління, рівень розвитку фондового ринку, рівень участі держави в корпоративному управлінні – як основні чинники, що визначають національну модель корпоративного управління [422].

В контексті дослідження поглядів вчених на формування моделі корпоративного управління в Українських реаліях менеджменту варто зауважити, що Баюра Д.О. [39; 40], Мендрул О.Г. [247], Уманців Ю.М. [395] на необхідності удосконалення корпоративного законодавства в процесі створення та затвердження української моделі корпоративного управління. Справа в тому, як зазначає Деева Н.А, що в корпоративному управлінні України стандартна для традиційних корпоративних моделей система «принципал-агент» є нечіткою, оскільки «в умовах розпоршених пакетів акцій, розподілених безкоштовно, менеджери відчули себе єдиними справжніми власниками підприємств і абсолютно не сприймають своїх робітників, які володіють маленькими пакетами акцій, як «принципалів»» [114]. Саме такий підхід до процесу корпоративного управління, з одного боку, свідчить про відсутність культури управління як такої, а відтак, про необхідність її розвитку на теренах вітчизняного корпоративного бізнесу, а з іншого боку, підкреслює факт необхідності стратегізації корпоративного управління з метою підвищення його якості та введення до площини правових відносин між роботодавцями та найманими працівниками.

Необхідно наголосити, що сучасна компанія, незалежно від типу та виду діяльності, являє собою сукупність кількох підприємств (корпоративних об'єднань), які працюють в напрямі реалізації єдиної стратегії шляхом

консолідації загальних зусиль і створення корпоративного ресурсного потенціалу, який є основою ефективного функціонування і розвитку кожного окремого підприємства-учасника в межах єдиної системи функціонування господарюючого суб'єкту.

Система, в свою чергу, являє собою «сукупність взаємопов'язаних елементів, що призначені для досягнення загальної мети» [98; с. 18-19], як зазначає Градов О.П., фахівець у галузі теорії і практики стратегічного управління фірмою на базі системного підходу. Таке узагальнене поняття системи підкреслює, що кожен елемент будь-якої системи має цільове призначення і може виконувати специфічні функції з досягнення певних цілей і загальної мети, як незалежний від системи суб'єкт [148]. Зазначимо також, що сутність системи об'єктів та системного підходу до їх вивчення відображена у структурі системи, яка на думку Мантасової Е.І. являє собою «спосіб з'єднання нескладових часток у єдине ціле відповідно до їх ієрархії» [242; с. 31-46].

Система управління частіше розглядається відносно підприємства та/або організації ніж відносно більших за розміром суб'єктів господарювання, таких як корпорація, концерн, кластер, холдинг, ФПГ, ПФГ. Автор критикує подібний стандартний і доволі вузький погляд на систему управління, пов'язаний з розглядом компанії як об'єднання самостійних підприємств-учасників (компаній-учасників), що мають окремі системи управління не пов'язані із корпоративним процесом управління, тобто загальною системою управління компанією. Авторська позиція полягає в тому, що компанію у вигляді об'єднання кількох суб'єктних учасників слід розглядати як єдину систему функціонування (оскільки компанія, незалежно від кількості учасників, є єдиним суб'єктом господарювання), а отже, необхідно визнати і наявність єдиної системи управління компанією, що включає всіх її юридичних учасників та всі організаційні та функціональні зв'язки між ними.

Незалежно від того, що систему управління в контексті організації/підприємства розглядає значна кількість українських та іноземних вчених, таких як Алексєєв А.Н. Воронцова Г.В., Довгань Л.Є., Герасімов Б.Н.,

Герасимчук Л.В., Ігнат'єва А.В., Коран О.С., Малинка О.Я., Максимцов М.М., Морозов В.В., Колосов А.Н., Немцов В.Д., Пастухова В.В., Румельт Р., Савчук Л.М., Сомерс М., Тііц Д.Дж., Устенко А.О., Хрущ Н.А., Шнейдер М., Яковлева Н.Г., і дана проблематика вивчається надто різноманітно, проте у досліджених нами наукових поглядах на систему управління вдається прослідкувати схильність до системного підходу у її застосуванні. Наприклад, Колосов А.Н. розглядає організацію як «внутрішню цілісність», а відтак, процес управління нею, на його думку потребує системного підходу [212], Хрущ Н.А. та Корпан О.С. розглядають корпоративне управління як систему [413], проте Герасимов Б.Н., Морозов В.В. та Яковлева Н.Г. розглядають систему управління як абстрактну транснаукову одиницю, яку можливо вивчати як за наявності об'єкта управління так і за його відсутності в різних науках [81].

Погляди низки британських та американських вчених відрізняються першочерговим баченням гнучкості організації поряд з другорядним баченням її системності, хоча вчені однозначно висловлюються за системну першооснову в процесі управління організацією. Так, з точки зору Шнейдера М. та Сомерса М., організація являє собою складну адаптивну систему, яка потребує відповідних гнучких підходів до управління залежно від ситуації [583]. Тііц Д.Дж. в своїх багатогранних дослідженнях управлінських процесів також вбачає основу ефективності діяльності та одержання необхідних можливостей організації у динамічності її ринкової поведінки та адекватній реактивності на зміни оточення [600].

Авторська позиція найбільш співзвучна науковим поглядам Немцова В.Д. [279], Довганя Л.Є. Пастухової В.В., Савчук Л.М. [121], які проводять дослідження корпоративної системи управління і чітко відрізняють корпорацію від підприємства за розмірами, обсягами діяльності, набором управлінських можливостей і ринкових переваг. В даному контексті наведемо визначення системи управління організацією згідно поглядам Воронцової Г.В., про те, що «система управління організацією/підприємством – це спосіб взаємодії між

суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації» [75]. Саме це визначення системи управління підкреслює наявність консолідованого зв'язку між рівнями та функціями управління, що, в свою чергу, є ознакою системної основи процесу управління організацією/компанією.

В дисертації розширено поняття системи управління і спроектовано на масштаб діяльності компанії, адже саме за принципом системи в межах компанії підприємства-учасники одночасно є і складовими єдиного суб'єкту господарювання і самостійними господарськими одиницями, що виконують специфічні функції, спрямовані на досягнення єдиної мети. Тому стає очевидним той факт, що в основі організації компанії полягає процес глибокого кооперування ресурсів, можливостей, здібностей задля досягнення загальної стратегічної мети. Консолідація ресурсних можливостей із сильними сторонами компанії в межах економічного контексту функціонування формує сильний потенціал її сталого розвитку, що створює умови успішного функціонування в поточному та майбутніх періодах існування.

З точки зору глобалізації економічних процесів в дисертації виділено такі основні консолідуючі принципи утворення системи управління компанією як:

1. Акціонування капіталу учасниками компанії у формі повної та обмеженої відповідальності, створення закритих трастових фондів, на основі внутрішнього інтегрування капіталів учасників.

2. Кооперування функцій (управління, фінансування, виробництва, інвестування, страхування, інноваційної та комерційної діяльності тощо) у процесі реалізації місії і цілей.

3. Спеціалізація процесів виробництва (надання послуг) у формі асортиментної та ресурсної концентрації прибуткових видів продукції (послуг) на основі їх уніфікації та стандартизації із забезпеченням розширення виробничих потужностей, зростання робочої сили та обсягів випуску і реалізації.

4. Створення роздрібних мереж реалізації кінцевого продукту діяльності компанії у формі деконцентрації групи комерційно-маркетингових функцій (реклама, просування продукту, реалізація, післяпродажне обслуговування).

5. Розширення ринкових можливостей у формі диверсифікації (географічної, виробничої, асортиментної, брендової, комерційної та інших її можливих форм).

Згідно розробленої автором моделі системи управління компанією на основі консолідуючих принципів, досягнення ефективності корпоративного управління забезпечується завдяки синергії кооперування ключових функцій та спеціалізації виробництва/надання послуг на сонові селекції прибуткових видів продукції/послуг, підвищення їх якості та подальшої концентрації виробництва/надання послуг в напрямі найбільш ефективних груп продукту компанії. Оскільки концептуальною основою утворення компанії є консолідація ресурсів та акціонування капіталу, то очевидним видається ефективне фінансування компанії на трастовій основі. Запропонована модель системи управління передбачає спрямування консолідованих зусиль на здійснення корпоративної місії та набору цілей компанії, а результиуючим фактором застосування запропонованої моделі є формування ефективних стратегічних зон господарювання (СЗГ) згідно обґрунтованих напрямів диверсифікації, кожна з яких може стати основою створення потенційного підприємства-учасника компанії у майбутньому (рис. 1.1).

Системний підхід до моделювання корпоративного управління, сам по собі, забезпечує компанію необхідним логіко-спрямованим набором чітких зв'язків між складовими запропонованої системи. Таким чином, моделювання системи управління на основі консолідуючих принципів забезпечує керівництво можливістю представлення компанії як цілісного комплексу пов'язаних між собою функцій на основі консолідуючих принципів, які у сукупності діють послідовно і злагоджено від моменту об'єднання акціонерного капіталу за певною адміністративно-господарською формою до моменту реалізації кінцевої мети пошуку нових корпоративних можливостей

шляхом приєднання перспективних зон господарювання до компанії як її потенціальних учасників для подальшої диверсифікації.

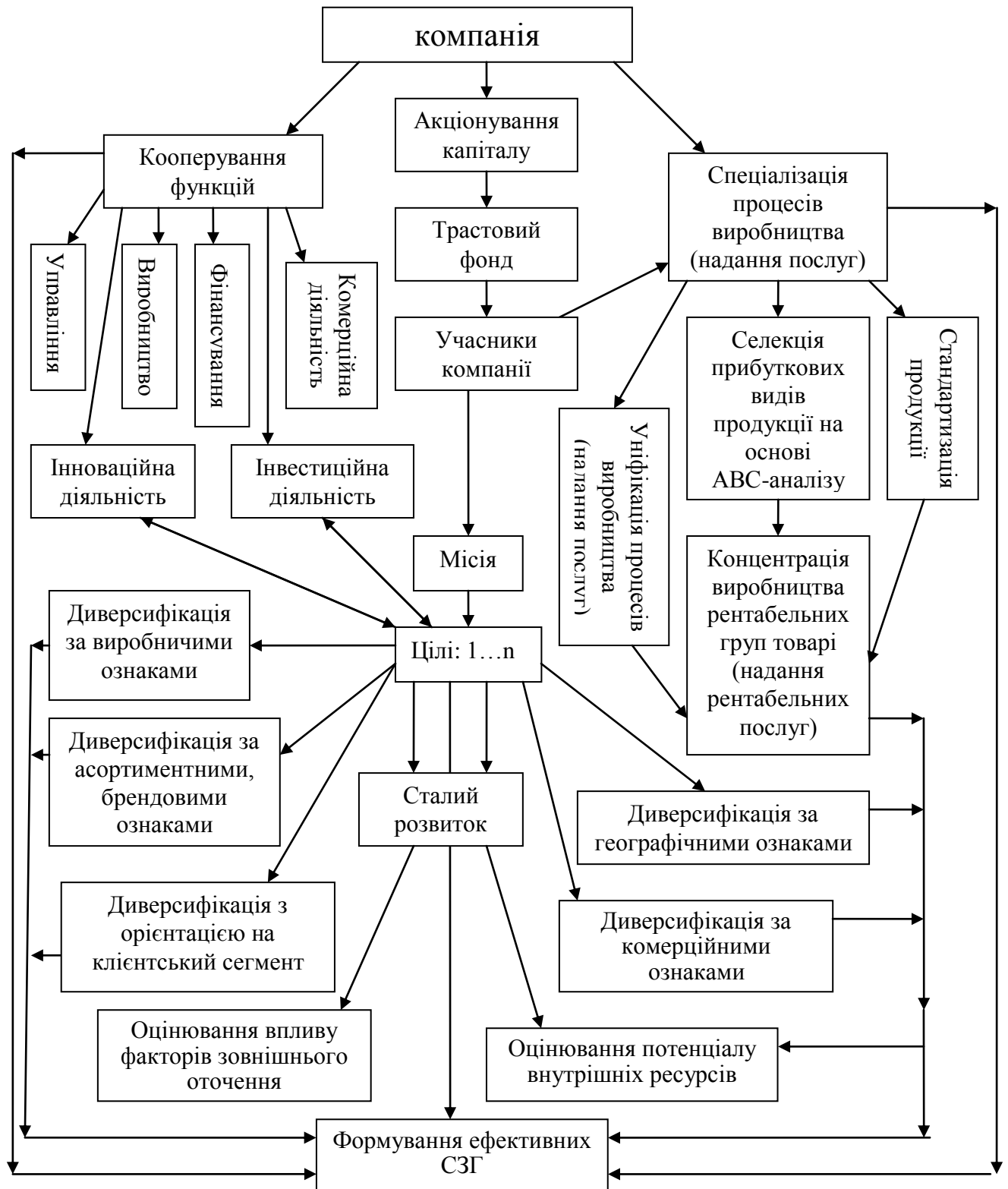


Рис. 1.1. Модель системи управління компанією
на основі консолідуючих принципів *

* власна розробка

Оскільки вищезазначені принципи консолідації анонсовано автором як концептуальні засади управління компанією, то на рисунку 1.1 продемонстровано модель системи управління сучасною компанією на основі даних принципів. Запропонована модель дозволяє об'єднати процеси управління компанією у єдину систему, що включає основні управлінські напрями, орієнтовані підтримку перспективних підрозділів компанії, сформованих у стратегічні зони господарювання.

Необхідно зауважити, що провідною умовою реалізації принципів консолідації в процесі управління компанією є наявність широкої мережі спеціалізованих та організаційно відокремлених виробництв (майданчиків надання послуг), в процесі об'єднання яких досягається певна економічна концентрація – концентрація ресурсів, необхідних для функціонування компанії в цілому та досягнення її мети. Розповсюдженою формою економічної концентрації є процеси злиття і поглинання, які, в свою чергу, являють собою способи утворення компанії. Отже, злиття та поглинання – це процеси економічної концентрації засобів виробництва та інших ресурсів компанії з метою такого їх поєднання і подальшого використання, яке сприятиме більш ефективному функціонуванню компанії на ринку, підвищенню її конкурентоспроможності та збільшенню акціонерної власності [56, с. 903; 225, с. 144]. До процесів злиття і поглинання відносять всі операції, спрямовані на зміну корпоративного контролю над активами одного або декількох підприємств/компаній.

Автор стверджує, що процес кооперування включають процеси злиття і поглинання і в межах компанії являє собою консолідоване поєднання виробничих, організаційних, фінансових, управлінських та інших можливостей його учасників, які беруть участь у здійсненні певних господарських процесів (виготовлення продукції або надання послуг) і при цьому зберігають свою господарську самостійність. В свою чергу, економічний словник пропонує різні характеристики кооперування, кооперації (cooperation – англ.), як процесу поєднання об'єктів [293], а саме:

– кооперація – це форма господарювання, заснована на груповій власності;

– кооперація – це форма довготривалих і стійких зв'язків між підприємствами, які займаються спільним виготовленням певної продукції.

Вищезгадані процеси злиття та поглинання відрізняються тим, що при злитті процес консолідації відбувається за згодою компаній на добровільних засадах, а поглинання відбувається примусово з боку «сильних» конкурентоспроможних суб'єктів господарювання відносно «слабких» організацій з низьким рівнем конкурентноздатності або за її відсутності.

Відомі американські вчені Томпсон А.А. і Стрікленд А.Дж. пропонують узагальнену класифікацію мотивації таких процесів консолідації як злиття і поглинання згідно груп конкурентних переваг окремої компанії (табл. 1.4) [602].

Таблиця 1.4

Класифікаційний підхід до мотивації процесів консолідації*

Група конкурентних переваг	Мотив
Виробнича	1. Завантаження надлишкових виробничих потужностей за рахунок збільшення обсягів виробництва. 2. Об'єднання взаємодоповнюючих ресурсів декількох компаній. 3. Зниження залежності від ключових постачальників і клієнтів при їх об'єднанні одну компанію.
Галузева	1. Подолання вхідного бар'єру та швидке проникнення в нові для компанії галузі в разі диверсифікації виробництва і поглинання підприємств (компаній) в напрямі диверсифікації діяльності. 2. Диверсифікованість галузевих ризиків при їх пропорційному розподілі на різні поглинуті компанії. 3. Одержання додаткових переваг у новій галузі на початковому етапі життєвого циклу компанії за рахунок диверсифікації діяльності в нову галузь.
Економічна	1. Економія на масштабах виробництва з метою скорочення витрат на організацію збутової та постачальницької діяльності між різними незалежними підприємствами (компаніями). 2. Оптимізація виробничої програми та підвищення ефективності планування виробництва за рахунок володіння розмаїттям ресурсів, потужностей та можливостей різних компаній.
Стратегічна	1. Швидке досягнення стратегічних цілей за рахунок збільшення можливостей.

Продовження таблиці 1.4

Технологічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заволодіння винаходами, технологіями і новими ідеями різних підприємств при їх об'єднанні в одну компанію. 2. Підвищення науково-дослідного потенціалу компанії за рахунок поєднання таких потенціалів різних підприємств.
Товарна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидке захоплення нових ринків з основним товаром за рахунок збільшення ринків збуту. 2. Швидке виведення нового товару на традиційний для компанії ринок.

* наведено для ілюстрації мотивів консолідації з джерела [602]

Наведена в таблиці 1.4 класифікація ілюструє синергізм мотивів злиття і поглинання, що забезпечує одержання бажаних конкурентних переваг в процесі функціонування компанії. Проте історія розвитку компаній свідчить про наявність як ефективних так і неефективних приклади процесів злиття та поглинання, що в певній мірі спростовує запропоновану Томпсоном А.А. і Стріклендом А.Дж. [602] теорію синергічної мотивації здійснення процесів злиття і поглинання.

В контексті дослідження процесів консолідації варто навести приклади вдалої та невдалої консолідації. Так, яскравими прикладами ефективного злиття можна вважати об'єднання капіталів відомих американських компаній Exxon і Mobil в єдину Exxon-Mobil, французьких автомобільних компаній Peugeot і Citroen в компанію PSA, італійської компанії Fiat та французької Citroen в потужний міжнародний автомобільний концерн Fiat-Citroen. Також необхідно нагадати історичні приклади вкрай неефективного злиття, коли компанія Doiche aerospace (Дасса) – авіобудівельний підрозділ відомого німецького холдингу Daimler-Benz (з 1989 року автомобільний концерн Daimler-Benz перетворився на холдингову компанію) – у 1993 році поєднався з голландською авіобудівельною компанією Fokker, яка у 1994 та 1995 рр. зазнала значних збитків, що завдало компанії Daimler-Benz мільярдні фінансової втрати і зумовило вихід холдингу з аерокосмічного сегменту світового ринку [69, с. 98-99].

Згідно проведених досліджень стає очевидним, що поглинання ринку відбуваються частіше ніж злиття, адже компанія з сильною конкурентною позицією завжди хоче посилити її за рахунок зниження конкурентоспроможності своїх конкурентів, а найкращий спосіб позбутися своїх конкурентів взагалі – це їх примусове приєднання до власної компанії, що водночас забезпечує повне роззброєння слабкої компанії і зростання та укріплення сильної.

Необхідно зазначити, що в 1987 р. нідерландська компанія DAF закупила британську державну компанію Leyland, що відкрило для DAF доступ на британський ринок і дозволило розширити товарну лінію в напрямі фургонів, оскільки раніше компанія працювала лише в сегменти середніх та важких вантажівок. Наприкінці 2010 р. в Україні відбулося поглинання компанією «Київстар» відомого бренду мобільного зв'язку Beeline, який входить до складу першого російського оператора мобільного зв'язку ООО «Бител», що працює на міжнародному ринку і в Росії з 1997 р., а з 2009 р. – надає послуги мобільного зв'язку під єдиним міжнародним брендом Beeline. А на початку 2012 р. представники міжнародного бізнесу спостерігали процес поглинання відомою в області організації Internet–мереж та Internet–дизайну компанією Google не менш відомої компанії по виготовленню мобільних телефонів Motorola у зв'язку зі значним здешевінням акцій Motorola на міжнародному ринку¹.

В продовження ілюстрації ефектів від консолідації наведено приклад невдалого поглинання може слугувати закупівля концерном Daimler-Benz у 1985 р. 25% акцій електротехнічної компанії АЕС, коли в 1988 р. концерн збільшив свою частку у акціонерному капіталі АЕГ до 80%, і поглинання компанії Dornier в 1988 р., адже обидві компанії нанесли концерну величезні збитки у середині 90-х рр., в результаті чого Daimler-Benz (на той момент вже холдинг) був змушений припинити діяльність свого електротехнічного підрозділу АЕГ і продати контрольний пакет акцій компанії Dornier [69, с. 97-98].

1. Примітка. Канал «24 новини», березень 2012 року

Зазначимо, що процеси злиття та поглинання можуть відбуватися горизонтально, вертикально та на конгломеративній основі. Горизонтальне злиття відбуваються між компаніями однієї галузі або сфери діяльності з метою захоплення більшого сегменту ринку (подібним способом можуть утворюватися корпорації). В процесі вертикального злиття компанія розширює свою діяльність або на попередні стадії виробничого процесу, або на наступні – до кінцевого споживача (подібним способом можуть утворюватися концерни). Конгломеративному типу злиття притаманне об'єднання між собою різних за сферою та специфікою діяльності компанії (подібним способом можуть утворюватися промислово-фінансові та фінансово-промислові групи, а також холдинги).

На тлі консолідуючих принципів утворення компанії, під управлінням компанією автор розуміє портфель стратегічних регуляторів розвитку на психологічному, ресурсно-аналітичному та продуктово-виробничому рівнях, які діють в контексті економічного оточення компанії. В свою чергу, процес корпоративного управління на стратегічному рівні в дисертації розглядається з урахуванням портфельних і корпоративних стратегій як елементів стратегізації розвитку компанії з огляду на масштаби діяльності компанії, незалежно від типу і напрямів функціонування.

Автором також запропоновано вважати процес визначення оптимального розміру підприємств-учасників компанії, особливо тих, що підлягають спеціалізації або кооперуванню – основоутворюючим фактором стратегічного управління компанією, і водночас, основою оптимізації її діяльності. Адже компанія, як економічна структура, є багатогранною системою внутрішніх зв'язків та взаєморозрахунків між її учасниками, розмір та обсяги діяльності яких формують її ринковий потенціал. Саме тому, встановлення оптимального розміру кожного з учасників компанії є запорукою її подальшого ефективного стратегічного розвитку у напрямі гармонійного розподілу власних ресурсів в контексті економічного оточення. Фактори оптимізації розмірів компанії варто розглядати в контексті її економічної діяльності, що формує набір параметрів економічного середовища як плацдарму спостереження та прогнозування

динаміки змін умов діяльності компанії, факторних та результативних ознак середовища у вигляді економічних показників, а також тривалість стратегічної адаптації компанії в заданих умовах розвитку. Однак можна виділити узагальнені фактори оптимізації розмірів компанії, які не залежать від особливостей галузі та напряму її діяльності.

Дослідження таких вчених як Антохіна Ю.А., Грицаєва М.В, Єгорова І.Г., Колесніков О.М., Матукова Г.І., Путіхін Ю.Є. дали нам можливість виділити основні фактори оптимальних розмірів компанії, які впливають на ефективність її функціонування та розвитку. Серед основних факторів оптимізації розмірів компанії автор виділяє [142]:

1. Географічно-територіальне розташування компанії, що спричиняє формування низки таких факторів як: наявність споживача певної продукції, тяжіння території до певного профілю виробництва, наявна промислова інфраструктура, логістична мережа.

2. Комплексний підхід до територіального розміщення продуктивних сил з урахуванням наявності галузей виробництва на відповідній території, що значною мірою обумовлює розмір і обсяг виробництва компанії.

3. Перебування та наявність трудових ресурсів на відповідній території, які необхідно максимально залучити до суспільно корисної праці та забезпечити суспільно-необхідною інфраструктурою.

4. Наявність економічного потенціалу тієї чи іншої галузі, технічного рівню та перспективного розвитку, що дають можливість визначити доцільний/оптимальний розмір компанії на даній території.

5. Рівень споживчих потреб населення у товарах та продукції, рівень забезпеченості та прогнозовані перспективи реалізації певних груп товарів.

6. Розташування матеріально-сировинної бази виробництва тієї чи іншої продукції, віддаленість її від виробничих потужностей компанії, форми і методи доставки основних і допоміжних матеріалів, їх якість та ціна.

7. Розвиненість логістичної мережі та наявність системи транспортної доставки сировини, матеріалів та готової продукції.

8. Рівень забезпечення компанії та її виробничих потужностей паливно-енергетичними ресурсами.

9. Наявність та рівень розвитку соціальної інфраструктури на території впливу компанії [142].

В дисертації виявлено, що проблеми визначення оптимального розміру компанії розглядаються сегментарно і несистемно. В ряді випадків оптимальний розмір компанії пропонують розраховувати за трьома основними формулами, а саме: визначення загального річного економічного ефекту від об'єднання підприємств в компанію (від укрупнення суб'єкту господарювання), визначення терміну окупності капіталовкладень та визначення оптимального розміру компанії (застосовується також і для визначення оптимального розміру великих підприємств).

З метою вирішення проблем оптимізації розміру підприємств-учасників компанії та систематизації сегментарних підходів окремих вчених у єдиний економічний важіль управління розміром корпоративного суб'єкта господарювання з розгалуженими напрямками діяльності, в дисертації сформовано системний підхід до визначення оптимального розміру підприємств-учасників диверсифікованої компанії за такими принципами:

– по-перше, застосовувати способи розрахунку показників оптимального розміру компанії системно і поетапно, з урахуванням кожного фактору впливу на розмір компанії;

– по-друге, враховувати аспекти зовнішньоекономічної діяльності компанії, оскільки переважна більшість компаній орієнтуються на експорт продукції власного виготовлення;

– по-третє, сукупність способів розрахунку показників оптимального розміру компанії розглядати як аспект консолідації способів корпоративного управління компанією на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В дисертації запропоновано визначати оптимальний розмір підприємств-учасників диверсифікованої компанії згідно наведеного нижче системного підходу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Системний підхід до визначення оптимального розміру підприємств-учасників диверсифікованої компанії*

Етап визначення оптимального розміру підприємства	Спосіб розрахунку показників на кожному етапі
1. Визначення терміну окупності капіталовкладень на здійснення консолідації [203, с. 44]	$T = \frac{K - \Phi}{E_p},$ <p>де K – обсяг капіталовкладень на проведення консолідації, тис. грн; Φ – вартість основних фондів, які відновлюються після проведення консолідації, які також можна реалізовувати або спрямовувати на інші підприємства компанії, тис. грн</p>
2. Визначення коефіцієнту відносної експортної консолідації [52]	$K_e = \frac{E_n}{E_c},$ <p>де E_n – питома вага товару в експорті країни, %; E_c – питома вага товару в світовому експорті, %. Якщо $K_e > 1$, то компанія або продукція вважаються міжнародноспеціалізованими.</p>
3. Визначення експортної квоти у виробництві компанії [319]	$K_e = \frac{E}{Q_{вн}},$ <p>де E – обсяг експорту за даний період, у.о; $Q_{вн}$ – обсяг внутрішнього виробництва за той же період, у.о. Експортна квота характеризує значення експорту продукції певної компанії для економіки країни, в який вона представлена у вигляді філії.</p>
4. Міра участі компанії в міжнародних процесах виробництва, яку характеризує індекс товарності, що визначається за формулою [203, с. 43]	$t = \frac{E + I}{P} \times 100.$ <p>де E – річний експорт; I – річний імпорт; P – річний валовий внутрішній продукт.</p>
5. Індекс широти філіальної мережі (згідно UNCTAD), [613, с. 32]	$NSI = N / (N^* - 1) \times 100\%,$ <p>де N – кількість країн світу, що приймають; N^* – кількість країн світу, де є філії компанії.</p>

Продовження таблиці 1.5

<p>6. Індекс транснаціоналізації компанії для оцінки обсягів і ступеня її зарубіжної активності (згідно UNCTAD) [612, с. 18]</p>	$TNI = (FA/TA + FS/TS + FE/TE) / 3 \times 100\%$, <p>де FA – закордонні активи компанії; TA – активи компанії; FS – обсяг експорту компанії; TS – обсяг продажу компанії; FE – чисельність працівників закордонних філій компанії; TE – чисельність працівників компанії в цілому.</p>
<p>7. Індекс інтернаціоналізації компанії для оцінки обсягів і ступеня її зарубіжної активності (згідно UNCTAD) [613, с.10]</p>	$I = (FAF/TAF) / 100\%$, <p>де FAF – кількість закордонних філій компанії; TAF – загальна кількість філій компанії.</p>
<p>8. Визначення загального річного економічного ефекту від консолідації [156, с. 38]</p>	$E_p = (C_1 + T_1 + E_n \cdot K_1) - (C_2 + T_2 + E_n \cdot K_2) \cdot B_2$, <p>де C_1, C_2 – повна собівартість продукції до і після запровадження заходів консолідації відповідно, тис. грн; T_1, T_2 – транспортні витрати, пов'язані з доставкою готової продукції до і після консолідації відповідно, тис. грн; E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень; K_1, K_2 – питомі капіталовкладення до і після проведення консолідації відповідно, тис. грн; B_2 – фактичний річний випуск продукції після проведення консолідації, од.</p>
<p>8.1. Урахування фактору часу з коефіцієнтом приведення різночасових витрат (dt) до поточного моменту дослідження. [157, с. 47]</p>	$dt = (1 + E)^t$, <p>де E – норматив приведення (0,1); t – кількість років від другого року запровадження спеціалізації до останнього року закінчення цієї роботи та отримання результатів.</p>

8.2. Далі витрати та отримані результати до початку року множать на dt , а після початку розрахункового періоду ділять на цей коефіцієнт.	За умови, коли капіталовкладення рівномірно розподіляються у часі або поточні витрати виробництва суттєво відрізняються впродовж проведення заходів консолідації при розрахунку загального річного економічного ефекту варто врахувати фактору часу з коефіцієнтом приведення різночасових витрат з метою врівноваження можливої різниці у часових лагах.
---	---

*сформульовано автором на основі [52; 156, с. 38; 157, с. 47; 203, с. 43, с. 44; 319; 612, с. 18; 613, с. 10, с. 32]

Сутність розробленого на основі окремих методів розрахунку системного підходу до визначення оптимального розміру підприємств-учасників диверсифікованої компанії полягає у послідовному визначенні основних параметричних характеристик особливостей ведення бізнесу компанії в межах країни та за її межами. Зручність застосування системного підходу полягає у можливості використовувати запропоновані формули як у системній послідовності так і окремо, залежно від необхідності визначення того або іншого показника в контексті стратегічного аналізу ефективності діяльності підприємств-учасників або компаній-учасниць певного корпоративного об'єднання.

Системний підхід до визначення оптимального розміру підприємств-учасників диверсифікованої компанії забезпечує можливість концептуального обґрунтування доцільності системного підходу в процесі оптимізації розміру підприємств-учасників компанії. З одного боку, розроблений автором системний підхід надає можливість врахувати вплив внутрішніх економічних факторів консолідації підприємств-учасників на їх розмір, а з іншого боку, визначає вплив зовнішніх факторів оцінки ефективності експортно-імпортних процесів з урахуванням можливості визначення доцільності сегментарної транснаціоналізації компанії. Застосування системного підходу до визначення оптимального розміру підприємств-учасників компанії дозволяє визначати оптимальні обсяги виготовлення продукції як для компаній, що забезпечують лише внутрішній ринок країни, так і для експортно-орієнтованих компаній.

Варто зазначити, що домінуючими напрямками формування контексту міжнародного економічного оточення компанії є процеси консолідації, які є рівнозначно важливими як для внутрішньодиверсифікованої (в межах однієї країни), так і для міжнароднодиверсифікованої (розташованої на територіях різних країн у вигляді відділень і філій) компанії. На основі процесів консолідації визначається оптимальний розмір компанії як цілісного суб'єкту господарювання та підприємств (компаній) учасників у складі єдиної компанії. В контексті формування системних підходів до організації та управління компанією необхідно розглядати і процеси розвитку компанії у стратегічному періоді, які є формують напрями корпоративного управління на перспективний період. Таким чином, необхідно розглядати гносеологію процесів стратегізації компанії та корпоративного управління.

Необхідно зазначити, що стратегізація (strategizing – англ.) з точки зору англійських наукових економічних джерел – це процес розробки стратегії компанії та її подальшого економічного розвитку. Стратегізація компанії означає включення бізнес-процесів до корпоративної стратегії. Словник Меріам-Вебстер трактує «стратегізацію» багатогранно у соціальному, політичному та економічному контекстах. Оскільки наявне дослідження присвячено економічній тематиці, то наведемо трактування стратегізації економічного характеру: «стратегізація – це введення стратегії або процесу в дію». В словнику Меріам-Вебстер датовано першу появу терміну «стратегізація» (strategizing) 1875-м роком в контексті «перевищення» чогонебудь [361]. Проте з економічної точки зору поняття «strategizing» було сформульовано лауреатом Нобелівської премії, економістом Вільямсоном О. [610] в контексті дослідження процесів розробки та реалізації стратегії компанії [611]. Стратегізація включає всі процеси, завдяки яким впроваджуються довготермінові цілі (місія, бачення, плани, стратегії) та дії (процеси, активність) [595].

В своїх дослідженнях гнучкої («рухливої») стратегії Джарзабковски П. запропонувала стратегізовану матрицю [540], яка по суті (згідно перекладу з

англійської) означає стратегічну матрицю досягнення цілей компанії, тобто суттєвої різниці між поняттями «стратегічна матриця» і «стратегізована матриця» в контексті даної статті не відчувається.

В дослідження англомовних вчених поняття «стратегізація» застосовується на транздисциплінарному рівні: в економіці, менеджменті, обліку та аудиті, психології, медицині тощо. Об'єднуючою концепцією до розуміння даного поняття є розгляд стратегізації як процесу розвитку та удосконалення певних процесів у довго або короткотерміновому періоді, наприклад, принципів менеджменту [561], психології лідерства [517], стратегічному мисленні [615].

Термін «стратегізація» з характеристиками та коментарями є доволі рідкісним явищем в українській науковій літературі, частіше застосовується термін «стратегування». Термін «стратегізація» застосовується здебільшого як дослівний переклад даного поняття з англомовних джерел, а саме strategizing (англ.) – процес впровадження, застосування стратегії [361]. Необхідно відмітити, що в іноземних наукових джерелах застосовується саме термін «стратегізація» в широкому діапазоні розуміння даного поняття з точки зору економіки, менеджменту, соціології, психології, філософії.

Концептуальні визначення та характеристики поняття «стратегізація» в роботі об'єднано у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Концептуальні визначення та характеристики поняття «стратегізація» *

Джерело	Визначення та характеристика об'єкту дослідження
Бюгельман Р.А. [466, с. 223-244]	Поняття «стратегізація» в процесній моделі управління визначається як множинні, одночасні, взаємопов'язані та послідовні дії менеджерів на різних рівнях ієрархії організації».
ДеВіт Б., Мейер Р. [480]	Формування стратегічної позиції, що вимагає новітніх перспектив розвитку організації
Джарзабковски П., Фентон Е. [540]	Стратегізацію спрямовано на різноманітні процеси стратегічного впливу, такі як планування, розташування ресурсів, контроль та процеси реагування організації на зовнішні коливання попиту.

Продовження таблиці 1.6

Джонсон [541]	В системі розуміння стратегії термін «стратегізація» позначає процес виконання стратегії.
Вільямсон О. [610, с. 75]	Процес стратегізації притаманний фірмам, що прагнуть до захоплення ринку або його сегменту.
Мэтьюс Дж. [563]	Стратегізація фірми з точки зору ресурсного підходу пов'язана з процесом, завдяки якому фірма акумулює необхідний ресурсний набір для протистояння або об'єднання із конкурентом.
Орліковски В. [570]	Концепція стратегізації висвітлює процесуальну характеристику стратегії, розробленої для практичного застосування в організації. З даної точки зору, ефективна стратегія не являє собою статичні можливості або стабільну позицію організації в розрізі поточного управління. В даному випадку, стратегія включає динамічні елементи, що є складовими процесу стратегізації та постійною соціальною складовою, розподіленою на весь період впровадження стратегії.
Сабервал Р., Кинг В. [581]	Розробка та впровадження стратегії, яка потребує рішення значної кількості комплексних проблем.
Фінкельштейн С. [503]	Сутність «стратегізації» полягає у «виконанні стратегії» і вона [стратегізація] сфокусована на поглибленій діяльності персоналу [організації] в процесі втілення корпоративної стратегії. Стратегізація заснована на стратегічних технологіях, і для розуміння цього процесу необхідно розумітися на стратегічних технологіях.
Авторський підхід	Стратегізації компанії – це специфічний управлінський підхід, що поєднує стратегічне прогнозування, моніторинг та швидке реагування на зміни оточення шляхом застосування набору стратегій скорегованих згідно поточної ситуації. «Стратегізація – це багаторівневий процес розробки і формування корпоративної стратегії за вертикаллю управління від портфельної до набору функціональних стратегій».

*сформовано автором на основі [466, с. 223-244; 480; 503; 540; 541; 563; 570; 581; 610, с. 75]

Авторський підхід до розуміння стратегізації компанії вбачає процес управління – концептуальною основою стратегізації, і розглядає стратегізацію як комплексний управлінський підхід, що на відміну від підходів інших авторів розширює дане поняття від розробки стратегії до концепції управління.

Результати гносеологічних досліджень процесу стратегізації в країнах ЄС, Великій Британії, США, Китаю, дають підстави для ділення груп дослідників в даній галузі на три напрями, а саме:

- стратегічний напрям, де стратегізацію розглядають як процес розробки та впровадження стратегії організації;
- інформаційно-аналітичний напрям, де стратегізацію розглядають як процес накопичення, обробки та аналізу інформації щодо стратегічної позиції організації;
- управлінський, де стратегізацію розглядають як процес прийняття колективних управлінських рішень за участю персоналу організації різних щаблів управління.

Прихильники стратегічного напрямку розглядають процес стратегізації з креативної точки зору на основі поняття *creation* (англ.) – створення, тобто розробка стратегії та її впровадження у діяльність організації з урахуванням відповідних умов, параметрів та ситуацій. Таким чином, Дігман Л.А., ДеВелт Б., Мейер Р., Клейнер А. та інші вчені розглядають стратегізацію як «розробку стратегії та формулювання колективних вимог до здійснення даного процесу» [480; 481]; процес «формування вимог до порівняння багатоцільових стратегічних функцій на основі різних параметрів» [479]; «формування стратегії фірми, спрямованої на одержання цільового прибутку в результаті перемоги над конкурентами» [549; 550].

В свою чергу, прихильники інформаційно-аналітичного напрямку вбачають у процесі стратегізації компанії суто інформаційно-аналітичний аспект, пов'язаний з обробкою та глибоким аналізом великих масивів даних. Такі вчені як Портер М., Мінцберг Г. зауважують, що «... стратегічну інформацію може бути забуто серед нової інформації стосовно щоденного функціонування організації ...», у зв'язку з чим основою стратегізації компанії має бути щоденні моніторинг і аналітика стратегічної діяльності компанії [577], [564]. Браун С.Л. та Ейзенхардт К.М. зазначають, що стратегізація «вимагає виявлення моделей серед великої кількості інформації [464]. На думку Лідерера А.Л та Сетхі В. [процес стратегізації передбачає], що «стратегічний аналіз створює значний обсяг інформації, яку важко усвідомити як одному менеджеру так і групі ...» [560].

Стосовно управлінського напрямку необхідно зауважити на позиціях Халла Р. та Ву Б., які наголошують, що «в процесі стратегізації менеджери мають швидко здобувати нові знання та доповнювати ними вже існуючі» [528]. Префер Дж. і Саттон Р.І. вважають, що стратегізація як комплексна система управління компанією «стимулює менеджерів до швидкого прийняття складних рішень, які вони могли б відкласти на невизначений термін скуті розривом у часі між аналізом одержаної інформації та відповідними діями». Таким чином, в своїх працях Пфеффер Дж. і Саттон Р.І. підкреслюють вагоме значення факторів стратегізації у важких для компанії ситуаціях, і навіть більше, названі вчені наголошують на тому, що стратегізація компанії і є процесом антикризового управління [574]. Зважаючи на дослідження Фінкельштейна С. в галузі стратегії та стратегізації діяльності компанії необхідно зазначити, що «успішним управління можна вважати тоді, коли доступна його стратегізація» [503].

Необхідно відмітити, що поняття «стратегізація» (в російських та російськомовних українських наукових джерелах – «стратегування») у сучасних економічних дослідженнях в розрізі управління компанією більше розглядається російськими ніж українськими вченими в новітніх напрямках розуміння цього поняття. Так, Алімурадов М.К., Власюк Л.І. розглядають стратегування як нову галузь професійних знань і підкреслюють факт застосування даного підходу в іноземних наукових дослідженнях з початку 2000-х років. «За сучасних реалій галузь стратегування стає окремою професійною сферою діяльності, що вимагає повного набору послідовних етапів формування професійних знань, навичок і компетенцій. ... Стратегування стає окремим самостійним блоком економічних знань, а стратегія – новою професією» [22].

Професор Квінт В.Л. є наполегливим та успішним дослідником в галузі стратегування економічних, соціально-економічних, адміністративних та управлінських процесів. Позиція Квінта В.Л. полягає в тому, що «стратегування – це процес управління розвитком компанії, спрямований на підвищення

стійкості та адаптивності бізнесу. Стратегування передбачає низку заходів, які дозволяють компанії обирати оптимальний шлях до реалізації власних цілей на певний період часу» [197].

Цибатов В.А. стверджує, що «технологія стратегування об'єднує процеси стратегічного планування, прогнозування та управління ...» [416], в свою чергу, Бочкарьова Т.В., Самарцев С.Е. зазначають, що «процес стратегування задається за допомогою концептування, програмування, проектування і планування як процесів управління» [374].

Згідно авторських спостережень було виявлено подібність поглядів українських та китайських вчених щодо застосування поняття «стратегізація». Зауважимо, що китайські дослідники стратегічних процесів – Фанг Г., Фанг Дж., Кин М., Ванг А. та інші – вийшли за межі розгляду стратегізації як мікроекономічної категорії та розглядають дане явище на галузевому рівні в якості важелю розвитку китайської креативної культури та економічних процесів, що її супроводжують. В своїх працях вищеназвані вчені [504; 505], [545; 546], [607; 608] розкривають сутність стратегізації, яка на їх погляд полягає у ситуативному аналізі економічного потенціалу та стратегічних можливостей, і, на основі отриманих та оброблених даних, розробці стратегії регіонального розвитку галузі розваг, а саме, кінематографії, мультиплікації та ігрового (комп'ютерні ігри) бізнесу.

Зі свого боку, такі українські вчені як професора Зверяков М.І., Кухарська Н.О., Забарна Е.М., Щьокіна Є.Ю. та інші процес стратегування розглядають відносно регіонального адміністрування. «Метою процесу стратегування соціо-еколого-економічного розвитку регіону є формування з відокремлених механізмів складових процесу стратегічного управління єдину цілісну взаємопов'язану систему механізмів реалізації стратегії на базі формування регіонального технологічного комплексу, що об'єднує програмно-проектні засоби прогнозування» [233]. Зверяков М.І., Кухарська Н.О., Клевцевич Н.А., Шараг О.С. в своїй монографії розглядають стратегування як багатогранний процес розробки стратегії регіону на основі особливостей

стратегічного планування регіонального розвитку в сучасних транзитивних умовах України. «Стратегування – це своєрідний синтез стратегічного планування, реального стратегічного управління і прогнозування, так як для періоду сучасної постіндустріальної економіки найважливішим є інституційна гнучкість, здатність генерувати і використовувати інновації, які дозволяють адаптуватися до умов довкілля, яке швидко та постійно змінюється» [181].

В свою чергу, Забарна Е.М., Щьокіна Є.Ю. стверджують, що «...стратегування регіонального розвитку викликано необхідністю адаптації до радикальних змін, що відбуваються в політичному, економічному, соціальному житті держави, місцевих співтовариств та окремих громадян, пов'язаних із ускладненням механізмів управління в умовах трансформації господарського механізму в Україні, глобалізації, посилення міжнародної конкуренції та загостренням структурної кризи» [173].

Найбільш сучасний підхід до розгляду і розуміння процесу стратегування регіонального управління зазначено в роботі Некрасової Л.А. в контексті бачення «стратегування розвитку виробничих підприємств України» з точки зору 4-х аспектів: територіального, галузевого, інноваційного та інтеграційного [277]. Некрасової Л.А. розглядає стратегування як процес впорядкування виходу обласних територіальних громад (ОТГ) на рівень незалежного самостійного розвитку і самофінансування.

Серед українських вчених було виявлено прихильників управлінського напрямку дослідження процесу стратегізації, які розглядають даний процес в розрізі управлінської діяльності організації в цілому, а також з точки зору управління персоналом, зокрема.

Так український філософ і блогер, Дацюк С. визначає процес стратегізації як «... застосування стратегії. Стратегування – це особливий процес колективної довготривалої роботи з стратегічно осмисленою перспективою в групі, корпорації, державі, сукупності держав, цивілізації» [112]. А професор Ковальчук С.В., в свою чергу, розглядає стратегізацію в розрізі управління персоналом, як процес удосконалення та розвитку останнього. «Стратегічне

управління персоналом підприємства розвивається під впливом розвитку загальної теорії управління, стратегічного менеджменту та управління персоналом, а отже, потребує конкретизації та уточнення в контексті формування як теоретичних підходів, так і з погляду реалізації у бізнес-діяльності [202].

В контексті дослідження процесів стратегізації компанії варто розглянути питання формування і розробки стратегії як базової категорії стратегізації. Таким чином, формування стратегії суб'єкту господарювання є процесом, який проходить певні етапи. За найпростішою схемою формування базової стратегії компанії [348], яку застосовувалося в англо-американських компаніях у 70-80-х рр. минулого століття, створення стратегії відбувається у 10 класичних стадій. Зазначимо основні стадії формування ієрархічної моделі стратегії суб'єкту господарювання:

1. Розробка стратегії нової компанії на основі аналізу середовища, прогнозування подальшого розвитку, виявлення ресурсів середовища і ресурсів компанії, оцінка конкурентоспроможності.

2. Формування місії та цілей діяльності: для створеної компанії на другому етапі, а в новій компанії – на першому етапі розвитку.

3. Здійснення стратегічного аналізу, що полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні та усуненні розривів між ними і формуванні альтернативних сценаріїв стратегічного розвитку компанії.

4. Моделювання варіативних сценаріїв розвитку подій та дослідження впливу кожного з них на сформульовані альтернативні стратегії; визначення конкурентоспроможності компанії у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

5. Здійснення вибору найбільш прийнятної стратегії з альтернативних варіантів та формування кінцевого варіанту стратегічного набору альтернативних сценаріїв розвитку та функціонування.

7. Деталізація корпоративної стратегії на тактичні середньострокові плани; розробка оперативних планів та проектів.

8. Початок процесу реалізації стратегічного плану, тобто процесу стратегізації управління у вигляді організації процесу реалізації стратегії на основі оцінки її ситуативної адекватності.

10. Здійснення контролю за виконанням стратегії та формування зворотного зв'язку в разі необхідності усунення недоліків попередніх етапів стратегічного моделювання. Нерідко зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей в разі виявлення їх неадекватності поточній ситуації, тому зворотний зв'язок важливий на всіх етапах формування стратегії з метою реалізації контролюючих функцій керівництва компанії.

Процес моделювання базового варіанту розробки стратегії формує основу стратегізації компанії і являє собою єдиний процес створення та реалізації напряму розвитку, причому цей процес є безперервним, оскільки умови контексту оточення, а відтак, і особливості функціонування компанії є за своєю природою рухливими і схильними до постійних змін, і цей процес необхідно корегувати згідно системи планів.

Розгляд японської системи стратегічного управління в якості класичного прикладу найстаршої та найбільш поширеної основи старатегізації компанії та корпоративного управління свідчить про те, що в системі стратегічного менеджменту в японських компаніях значна увага приділяється формуванню цілей, що складають основу довгострокового планування, а також змісту самого стратегічного планування. Японський підхід до стратегічного корпоративного управління в цілому орієнтований на збільшення частки ринку і питомої ваги нових виробів продукції, тому в японських компаніях широко застосовують стратегії товарно-ринкові, маркетингові, експортні, конкурентні, інноваційні, сформовані у відповідні набори стратегічних альтернатив. В цілому, японські компанії значну увагу приділяють процесам оцінки, аналізу, нарощування та розвитку стратегічного потенціалу компанії. Саме тому серед особливостей японської моделі корпоративного управління виділено такі:

– сегментація та обмеження великої частини сировинних ресурсів компанії;

- дослідження можливостей та потенційної ефективності використання обмежених ресурсів;
- приділення уваги управлінню трудовим потенціалом та гнучкий підхід до управління стратегічним розвитком компанії;
- системне покращення якості продукції/послуг як базовий аспект виробничого потенціалу;
- домінуюча роль держави у регулюванні корпоративних бізнес-процесів та прийняття рішень на основі високого рівню централізації управлінських процесів;
- ієрархічна форма організаційної структури створює основу визначення стратегічних напрямів управлінської діяльності, вирішення кадрових питань, забезпечення якості продукції, створення системи соціальних відносин на виробництві та в управлінні компанії;
- безперервний процес адаптації до контексту діяльності полягає в основі корпоративного управління.

Дослідження досвіду американських компаній, що застосовують стратегічне корпоративне управління із 50-х років минулого століття, свідчить про те, що в американських промислових компаніях для розроблення та реалізації корпоративної стратегії створюється особлива структура управління, що відрізняється від базової організаційної структури. Спеціально створена структура, що забезпечує реалізацію стратегічного корпоративного управління, називається стратегічним центром господарювання, і охоплює виробничі відділення за ознаками: споріднення ринків збуту, однотипності та взаємозамінності продукції, забезпеченості ресурсами розробки, виробництва і реалізації продукту, наявності профільних конкурентів. Таким чином, стратегії американських компаній націлені на прискорення віддачі від вкладених ресурсів (інвестицій) та підвищення вартості акцій, тому до особливостей американської моделі корпоративного управління належать такі:

– успіх компанії залежить від внутрішнього потенціалу, а особлива увага приділяється раціональній організації виробництва, постійному зростанню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів, в той час як зовнішні фактори розглядаються як другорядні;

– корпоративне управління є чітко формалізованим, а децентралізація корпоративного управління відбувається за рахунок створення стратегічних бізнес одиниць;

– оцінка трудового потенціалу здійснюється на основі наявності багаторічного досвіду на аналогічній посаді, а формується трудовий потенціал за рахунок розвитку спеціалізованої кар'єри працівників та характеризується швидким кар'єрним зростанням співробітників;

– високий рівень контролю процесів корпоративного управління, що формує здатність до індивідуального прийняття рішень і відповідальності за них як основа управлінського потенціалу компанії.

Приєднання промислових компаній України до системи ринкових правил ведення бізнесу висуває на порядок денний проблему організації корпоративного управління потенціалом сталого розвитку як одну з найбільш важливих проблем удосконалення загальних механізмів управління та підвищення рівня конкурентоспроможності. Багато проблем, пов'язаних з управлінням та оцінкою потенціалу сталого розвитку, не тільки не вирішені, але і не сформульовані, тому у наукових дослідженнях не чітко визначені позиції щодо створення теоретичного базису для побудови механізмів формування ефективно функціонуючого потенціалу сталого розвитку компанії та технології їх застосування. Також відсутні роботи, що комплексно розглядають питання розробки методології оцінки потенціалу сталого розвитку компанії та рекомендацій щодо їх використання. Інший аспект удосконалення базису управління потенціалом сталого розвитку складається в адаптації аспектів корпоративного управління, запозичених з практики розвинених країн, розглянутих вище моделей корпоративного управління до умов розвитку

вітчизняного корпоративного бізнесу [348], оскільки українські компанії не завжди вдало застосовують аспекти стратегічного управління через високий рівень емерджентності умов господарювання, брак інвестування розвитку суб'єктів господарювання, відсутності правових основ конкурентної боротьби. Тому проблема стратегізації корпоративного управління та управління сталим розвитком компанії в Україні пов'язана із загальною політичною та економічною ситуацією, а не із завоюванням нових ринків. Причинами також є складність і швидка зміна не прогнозованих ринкових процесів, зокрема посилення процесів глобалізації економічних умов, глобалізація конкурентних процесів, нестійкість економічного оточення компанії. Варто зазначити, що єдиного механізму стратегізованого управління компанією в Україні не сформовано, тому потрібно або обирати той що найбільше відповідає певному виду проблем за наявних умов розвитку корпоративного бізнесу або розробляти власний варіант механізму. Крім того, необхідно зауважити на загальних причинах ускладнення процесів стратегізації корпоративного управління вітчизняними компаніями, серед яких виділено:

- висока частка позикового капіталу та висока вартість позикових коштів у складі фінансового потенціалу;
- ненадійність постачальників як ознака логістичного потенціалу;
- наявність застарілих технологій та обладнання як ознака виробничого потенціалу;
- недостатність фінансування власних патентних проектів для впровадження інновацій як особливість інноваційного потенціалу;
- негнучка система корпоративного управління як ознака управлінського потенціалу;
- плинність трудових потоків, високий рівень трудової міграції як наявний стан трудового потенціалу.

Таким чином, за результатами порівняння американської та японської моделей корпоративного управління, автором виділено такі їх спільні характерні риси як раціональне використання ресурсів, приділення значної

уваги трудовому потенціалу підприємства, високий рівень стратегізації корпоративного управління. В такий ситуації українським компаніям варто переглянуті існуючі моделі та ефективно використовувати ресурси, оскільки на більшості українських компаній є застаріле обладнання, яке не може раціонально використовувати наявні ресурси, а також необхідно внести корективи до процесів адаптації до зовнішнього середовища. Американська модель, на відміну від японської, приділяє значну увагу контролю процесу корпоративного управління, що варто було б запозичити вітчизняним компаніям. В цілому, представникам керівного складу компаній потрібно оволодіти методами і підходами до корпоративного управління з урахуванням вище перерахованих причин виникнення кризових явищ у вітчизняних компаніях, а його успішне впровадження дозволить компаніям працювати стабільно і забезпечить перспективи успішного розвитку. Нездатність передбачити, непоінформованість про наявні методи і прийоми антикризового управління в періоди економічної рецесії та в ситуаціях коливань стабільності приводить до зниження економічного зростання промисловості в Україні. Таким чином, в розрізі дослідження проблем корпоративного управління та умов емерджентного впливу пандемічного та постпандемічного синдрому необхідно приділити увагу проблематиці антикризового управління.

Усвідомлення необхідності формування, ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління компанією, як складовою економіки країни, є нагальною проблемою сучасного інституту управління. Досвід використання системи антикризового управління показує, що вона, з одного боку, має виконувати функції притаманні будь-якій системі управління (планування, організація, мотивація, координація та контроль), а з іншого – виконання цих функцій має специфічну спрямованість, що полягає у своєчасній ідентифікації кризових явищ; розробці та впровадженні заходів запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних (кризоутворюючих) факторів на діяльність компанії; забезпеченні прискореної та дієвої реакції на зміни у зовнішньому оточенні; розробці та введенні в дію таких механізмів

(управлінських, фінансових, організаційних, соціальних), які у кризовій/передкризовій ситуації здатні забезпечити вихід компанії з кризового стану з найменшими витратами ресурсів.

Питання сутності, специфіки, завдань та інструментарію антикризового управління стали предметом наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Ансофф І., Беляєва С., Грінер П., Таффлер Р., Градов О., Уткін Е., Кузьмін О., Мороз О., Лігоненко І., Гриньова В. та багатьох інших. Таким чином, створено необхідний фундамент для продовження досліджень у напрямку більш повного визначення можливостей та перспектив застосування системи антикризового управління, а також практичних підходів до її вдосконалення. Дослідження інституціонального напрямку даної проблеми присвячено розробки таких вчених, як Клейнер Г., Терещенко О., Коротков Е., і можуть бути використані в процесі обґрунтування антикризового інструментарію. Найбільш повно сутність антикризового управління розкрито Уткіним Е. [398; 399], який обґрунтовує такі базові положення появи кризових явищ та боротьби компанії з ними як:

- можливість передбачати, очікувати та викликати кризові явища;
- можливість прискорювати, випереджати, відсувати момент настання кризи;
- необхідність підготовки до настання кризи та можливість її пом'якшення;
- наявність особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва управління в умовах кризи;
- можливість керування процесами появи кризи та виходу з кризи як здатність прискорювати та мінімізувати кризові наслідки.

З урахуванням наведеної характеристики кризових явищ, метою антикризового корпоративного управління компанії можна назвати розробку та реалізацію заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш загрозливих факторів, що призводять до формування в межах внутрішнього середовища компанії та розвитку кризових явищ різного типу.

Таким чином, антикризові заходи спрямовані на внутрішні та зовнішні кризоутворюючі чинники і дозволяють підтримувати нормальне функціонування компанії доти, доки заходи відповідають переліку, змісту та механізму впливу зовнішніх факторів, оскільки невідповідність заходів факторам впливу призводить до посилення кризових явищ, сприяє формуванню криз різного масштабу та глибини. Таким чином, антикризові заходи залежать від стадії розвитку кризи та відповідають на запитання: що треба робити, щоб успішно управляти процесами подолання кризи та ліквідації її наслідків, в той час як момент настання кризи характеризується наростанням виробничих збитків компанії. Іноді криза усвідомлюється із запізненням, коли збитки досягають значних розмірів, а відсутність своєчасного реагування та запобігання впливу емерджентних факторів розвитку кризи за допомогою адекватних заходів може призвести до катастрофічних наслідків, коли криза стає невідвратною. Тому ідеологія антикризового корпоративного управління базується на активній поведінці в умовах кризи, тобто на позиціях певної керованості кризою у вигляді використання можливостей змінювання розвитку кризи компанії.

Прикладами світових сучасної світової кризових явищ є економічні кризи 1857 р., 1907 р., 1920 р., 1929 – 1933 рр., 1937 р., 1957 р., 1974 – 1975 рр., 2008 р., а також пандемічна криза 2019-2021 рр. І сучасна економічна криза за всіма своїми ознаками лише розгортається, а її руйнівний вплив на фінансовий сегмент економіки вже сьогодні відображається на представниках малого і середнього бізнесу, індивідуального підприємництва, які не є асоціативними учасниками або дочірніми підприємствами корпоративного бізнесу. В подібній ситуації методи антикризового корпоративного управління мають транслюватися від представників корпоративного бізнесу з метою підтримки менших за розмірами та обсягами доходів підприємств. Саме мережі різних галузей економіки, і торговельні, і виробничі, і фінансові мають потенційні можливості надання робочих місць підприємцям та найманим працівникам, які опинилися на межі банкрутства за умов емерджентного впливу пандемічних і

постнадемічних факторів. Ускладнюючим кризу міжнародним економічним фактором є зниження світової інвестиційної активності країн в зарубіжні економіки у зв'язку з нагальною необхідністю підтримки внутрішніх економік.

Для подолання кризи необхідно об'єднувати зусилля та ресурси всередині компаній і всередині кожної країни, а також залучити до участі в антикризовій зацікавлених стейкхолдерів у вигляді зовнішніх акціонерів, місцевих органів самоврядування, корпоративних об'єднань, підприємців. Практика антикризової діяльності довела необхідність залучення консультантів, які допомагають в дослідженні причин кризи та обґрунтуванні альтернативних антикризових заходів. Найбільшу увагу необхідно звернути на поліпшення показників зовнішньоторговельного балансу. Слід істотно скоротити обсяги імпорту та, принаймні, зберегти обсяги експорту в рентабельних секторах економіки. Для вирішення поставлених завдань необхідно розробляти антикризові заходи за умов подолання впливу пандемічних факторів, як пропонують, наприклад, Тешенко О.Д. та Масалигіна В.В [376]:

1. Створення багаторівневої системи ризик-менеджменту та удосконалення стратегічного планування і аналізу, як важливих елементів антикризового управління та прийняття рішень.

2. Відновлення скорочених робочих місць для роботи on-line режимі із забезпеченням відповідного обладнання.

3. Забезпечення громадян необхідною інформаційною підтримкою завдяки децентралізованим робочим просторам завдяки самоорганізації та взаємної допомоги.

4. Організація оперативної підтримки всім по шукачам роботи за рахунок on-line сервісів.

5. Забезпечення гнучкої організації кібербезпеки.

Наведені антикризові заходи певним чином спрямовані на подолання кризового впливу пандемічної ситуації, проте не є всеохоплюючими і масштабними, тому варто також застосовувати класичні антикризові підходи,

що зарекомендували себе як дієві важелі боротьби із кризовими явищами 2008 року, а саме [428]:

1. Ідентифікація типу кризових явищ, як поточних так і наявних, проектування та здійснення першочергових заходів щодо пом'якшення або ліквідації та запобігання кризових явищ, – що формують основи оперативного планування.

2. Оцінка результатів здійснення першочергових заходів, діагностика кризових явищ та пов'язаних з ними проблем, розробка та впровадження тактичних стабілізаційних заходів, – що формують основи тактичної стабілізації.

3. Оцінка результатів впровадження тактичних антикризових заходів у вигляді розробки концепції подолання або запобігання кризи, формування стратегії антикризового управління з урахуванням заходів усунення наслідків кризи, введення або удосконалення підсистеми антикризового управління, контрольно-облікові та аналізуючи антикризові заходи, – що формують основи надійної стабілізації.

4. Вибір альтернативних стратегій на кшталт стратегій зростання, переходу до зростання, стабільного функціонування, скорочення та/або ліквідації суб'єкту господарювання або його учасників, – що формують стратегічний підхід до подолання кризових явищ.

У загальному підсумку необхідно зазначити, що економіка України перебуває в економічному стані домінантності емерджентних явищ, коли до зовнішніх викликів і внутрішніх проблем додаються політичні ускладнення та дефіцит бюджету, що утворює неможливість держави мінімізувати наслідки кризи за допомогою бюджетно-податкових важелів впливу. Наявність доведеної теоретично та підтвердженої практикою послідовності дій для подолання кризи, а також існування досить стандартних напрямків антикризової діяльності, дозволяє зробити висновок про нагальну необхідність формування механізмів антикризового корпоративного управління. Такі процеси передбачають як значну дослідницько-аналітичну, так і організаційно-

економічну активність, а також соціальну діяльність щодо розвитку громадської бізнес-свідомості. Процес формування механізмів антикризового корпоративного управління недоцільно звужувати до пошуку варіантів поведінки компанії та її учасників у кризовий період – навпаки застосування подібних механізмів передбачає технологію активної управлінської діяльності в повному комплексі функцій і технологій управління.

Неможливо обійти проблему бізнес планування за умов пошуків шляхів антикризового управління, оскільки процес планування діяльності компанії в цілому та бізнес-планування зокрема – є одними з дієвих запобіжників кризових явищ корпоративної діяльності.

Розгляд процесів бізнес-планування передбачає, насамперед, характеристику бізнес-плану, що це своєрідним рекламним документом, на підставі якого можна зробити висновки про бізнес та його власників, тому важливим є і зміст, і зовнішній вигляд бізнес-плану. Отже, у структурі бізнес-плану виділяють такі розділи як: резюме; характеристика компанії та галузі; характеристика пропозиції/продукту; плани маркетингу, виробництва, організації та фінансування; оцінка ризиків та додаткові заходи. Розробка бізнес-плану є трудомісткою процедурою, що формує базову основу корпоративного управління, адже бізнес-план чітко і детально описує процес функціонування компанії та запропоновані способи досягнення мети. І тоді, якісно розроблений бізнес-план забезпечує ефективний стратегічний розвиток та позиціонування компанії на ринку та сприяє залученню необхідних інвестиційних ресурсів. Зазначаємо, що найчастішою причиною, яка змушує підприємців замислитись над складанням бізнес-плану, є пошук додаткових коштів, оскільки спроби залучення інвестицій та переговори з потенційними інвесторами не стануть успішними без грамотного та детального бізнес-плану розвитку компанії в цілому чи окремого напрямку її діяльності. Таким чином, бізнес-план формується згідно інтересів цільових інвесторів, що забезпечує можливість його застосування у вузько спрямованих ситуаціях.

Зауважуємо, що в процесі розробки бізнес-планів необхідно прораховувати певну кількість стратегічних ходів з метою запобігання прийняття хибних управлінських рішень. Таким чином, аналіз недоліків процесу бізнес-планування дає змогу виявити типові помилки і наочно продемонструвати користь професійного корпоративного планування. Отже, стає зрозумілим, що кожен бізнес-проект вимагає системних підходів до його формування та подальшого прийняття управлінських рішень за результатами його виконання, і особливе значення в даній ситуації має вплив емерджентних не прогнозованих факторів оточення компанії. Таким чином, в контексті дослідження особливостей бізнес-планування варто наголосити на типових помилкових ситуаціях, які включають два основних аспекти: недостатній аналіз існуючого стану та обґрунтування вимог до проекту, що розкриває максимум проблем, коли необхідно чітко визначити потреби в зміні стану системи та підготувати необхідну інформацію для прийняття рішення, а також нечітке визначення мети проекту, коли визначену мету недостатньо обґрунтовано. Саме тому, з метою уникнення ситуацій, що призводять до неефективної розробки бізнес-плану, необхідно перевіряти такі аспекти процесу бізнес-планування як:

- базові дані визначення мети бізнес-планування та майбутнього проекту;
- сутнісно-вартісні межі формування бізнес-плану під конкретний проект;
- прогнозне оцінювання результатів бізнес-планування та розміру витрат ресурсів в процесі його здійснення.

В розрізі аналізу «вузьких місць» бізнес-планування виділяють три основні суб'єктивні перешкоди для здійснення ефективного бізнес-планування, а саме [115]:

1. Перевага короткострокових показників над довгостроковими, коли компанія має багато невідкладних проблем, які прагне вирішити за максимально короткий період, хоча поспіх не завжди означає якість, і найважливішим є визначення загального напрямку діяльності організації, її основної мети та довгострокових завдань.

2. Особистість менеджера, коли ідеться про слабкі навички керівників у плануванні, коли накопичений економічний досвід не привчив керівника до дисциплінованого, систематичного мислення, хоча участь менеджера у плануванні є обов'язковою і за наявності досвіду дає позитивний ефект управління.

3. Особистість фахівця із планування, коли представники планового відділу і керівництва – це дві протилежні управлінські категорії: на відміну від керівників, розробники планів надають перевагу теоретичному підходу до проблеми. І оскільки у представники планового відділу є необхідні знання для складання плану, вони володіють науковими методами планування, проте їм здебільшого не вистачає стратегічних навичок та інформації стосовно реальної ситуації, що і призводить до формування двох варіантів негативних результатів у планових процесах:

- формування планів, що не відповідають реаліям економічної діяльності компанії;

- виникнення конфлікту інтересів між представниками планового відділу і керівниками організації.

В напрямі подолання конфлікту інтересів між представниками керівництва вищої та середньої ланок можна запропонувати активну взаємодію менеджерів із представниками планового відділу в процесах оперативного та стратегічного планування діяльності організації.

За результатами аналізу ефективності процесів бізнес-планування необхідно зауважити, що бізнес-планування являє собою процес планування розвитку компанії, важливий для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу, – а отже, – різновекторної диверсифікації компанії. Планування бізнесу надає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності компанії, формує орієнтири для першочергових напрямів розвитку, створює надійне підґрунтя для залучення інвестицій. З практичної точки зору на сучасному етапі розвитку корпоративного бізнесу в Україні, процеси корпоративного планування необхідні не тільки для пошуків інвестиційних процесів, а в першу чергу, з метою формування та активізації

стратегічного бачення компанії та організації стратегізованого корпоративного управління.

На базі вищенаведених досліджень сутності та особливостей корпоративного управління і особливостей стратегізації компанії в цілому та управління зокрема, було виявлено концептуальну основу стратегізації, яка з точки зору автора «полягає у процесі розробки стратегії компанії на основі поглибленого аналізу факторів оточення з урахуванням їх емерджентних змін та волатильних коливань із застосуванням стратегічних технологій та корпоративної методології дослідження особливостей розвитку компанії за умов невизначеного загрозливого середовища».

Здійснені у Розділі 1 дослідження концептуальних основ створення і особливостей функціонування сучасних компаній в контексті історичної парадигми їх розвитку шляхом гносеологічного аналізу процесів консолідації як концептуальної основи корпоративного управління представлено в авторських працях [142; 145; 148] і створюють теоретико-методологічне підґрунтя до формування системного підходу до аналізу процесів міжнародної співпраці компаній, виявлення тенденцій їх розвитку в межах глобальних економічних систем та дослідження глобальних рейтингів як відображення системності оцінювання розвитку країн світу.

1.4 Концепція корпоративної культури як ключовий соціально-психологічний аспект корпоративного управління компанією на основі соціальної відповідальності бізнесу

В контексті розгляду соціальної відповідальності корпоративного бізнесу та дотримання догматики економічної дипломатії доцільно навести постулати бізнес–етики, запропоновані організаторами Римського Клубу з авторським коментарями. Отже, до постулатів бізнес-етики, що забезпечують гармонійний розвиток світового корпоративного бізнесу, належать такі [338; 298]:

1. Розробка кодексу етики, що підкреслює необхідність успішних організацій створювати «Кодекс поведінки в бізнесі», до якого варто було б включити низку аспектів, таких як: відповідальність перед законом однакова для всіх; чесне, справедливе та виважене оцінювання подій; справедливість і толерантність управління; прояв турботи про стан здоров'я співробітників компанії; відношення з повагою до кожного працівника.

2. Організація навчання діловій етиці, коли багато українських підприємств вже успішно проводять навчання своїх працівників сучасній етиці бізнесу, зокрема міжнародних етичних стандартів.

3. Дієва активність важливіша за розмови, що пов'язано з необхідністю для ефективно працюючої організації керуватися правилом на кшталт «ні словом – а ділом!», а світова історія свідчить про появу міжнародних конфліктів через невірне трактування слів і поведінки сторін конфлікту в ситуації невиконання однією зі сторін своєї частини угоди.

4. Необхідність визначати реальні цілі, коли важливо дотримуватися реальних вимог до процесів і результатів виробництва з урахуванням наявних виробничих потужностей та людських можливостей. І зрозумілим стає той факт, що вимагати, наприклад, 30% зростання обсягів продажів, знаючи, що реально можна досягти лише 18% – означає порушення Конституційних прав власних підлеглих на не більш ніж 8-й робочий день та відпочинок після роботи.

5. Обов'язкове дотримання чинних законів означає забезпечення верховенства права, сприяння законотворенню в сфері розвитку корпоративного бізнесу, а також повагу до фундаментальних норм суспільної моралі, не допускаючи обману та корупції.

6. Створення умов рівняння на кращих працівників означає ретельний аналіз результатів роботи працівників, залучення дипломованих та практико-орієнтованих фахівців до функціональних обов'язків та вибір професійної зрілості у поєднанні з професійною майстерністю, інтелігентністю та здібністю

співвідносити власну відповідальність із виконанням корпоративних обов'язків.

7. Досягнення гармонійних ділових взаємовідносин у вигляді запобігання виникненню деструктивних конфліктів у колективі та забезпечення здорового психологічного клімату у колективі компанії.

8. Забезпечення належних умов інноваційного розвитку з метою впровадження нової продукції та технологій, а також дотримання прозорості внутрішніх економічних, соціальних та поведінкових процесів в системі корпоративного управління.

9. Досягнення результативності праці, і таким чином, забезпечувати соціальну відповідальність бізнесу як можливість підтримки клієнта зокрема та суспільства в цілому в межах світової спільноти і в сфері корпоративного управління.

10. Захист інтересів своїх компаньйонів означає підтримку позицій інвесторів та партнерів по спільному бізнесу з метою перетворення потенційних конкурентів на своїх партнерів.

11. Визнання необхідності конкуренції, тобто не брати участі у нечесній її формі і не створювати необґрунтованих обмежень для інших.

12. Забезпечення належних умов безпеки виробництва у формі орієнтації на виробництво безпечних і якісних товарів за доступними цінами у широкому асортименті, що є одним з напрямів прояву соціальної відповідальності бізнесу.

13. Заощадливе ставлення до використання природних ресурсів, сприяння збереженню навколишнього середовища, застосовуючи очисні споруди або мало/безвідходне виробництво.

14. Викриття порушників етики, що можна назвати найкращим способом дотримання рівноправ'я працівників і, водночас, забезпечення встановлених норм корпоративної політики і культури.

Ситуація переходу України, як і більшості країн Східної Європи, до корпоратизації бізнесу, не означає звернення до універсальної моделі ринкової економіки, а формування власної української моделі. І в даному контексті

неможливо ігнорувати той факт, що такі завдання, як розвиток підприємництва, гармонізація особистих і суспільних інтересів за нових умов формування етичних засад поведінки підприємця, створення нового типу трудових взаємовідносин, розробка кадрової політики, вирішуються зовсім інакше, ніж на початку становлення капіталізму в країнах Європи. Варто також враховувати, що за однакових з Європейськими країнами законами ринку праці, в Україні мають місце принципово інші ціннісні орієнтири та стереотипи поведінки як підприємців, так і найманих працівників в корпоративному бізнесі. Якщо в країнах Європи та США підприємництво виникло як продукт трансформації індивідуальної трудової власності у суспільний капітал капіталістів-підприємців при збереженні психології «власника», то в Україні підприємництво розвинулось здебільшого як продукт приватизації державної власності. В цьому і полягає суттєва різниця у психологічному сприйнятті основ управління корпоративним бізнесом українськими власниками великого бізнесу та іноземними керівниками компаній.

Проблема ефективності управління сучасною компанією важлива і багатогранна. Зазвичай економісти розглядають її із суто економічних точок зору: наявність або відсутність необхідних внутрішніх ресурсів, зовнішніх можливостей, спроможність або неспроможність правильної діагностики економічного оточення, вміння або невміння адекватно аналізувати власні функціональні можливості. Однак з точки зору психології управління, згідно якою і економіст і керівник не завжди розглядає ситуативні проблеми менеджменту, дана проблема виглядає складніше. Ефективність діяльності компанії залежить не тільки від наявності ресурсів, але і від раціонального їх використання і застосування на користь досягнення мети компанії. Однак припустимо, що в компанії спостерігається ситуація неузгодженості відділу постачання і виробничих цехів, тобто присутній структурний конфлікт між функціональними підрозділами, а в результаті – невчасне постачання сировини в цехи, що спричиняє простої та пересортування сировинних матеріалів, що спричиняє виготовлення неякісної продукції. Невчасне виготовлення

запланованого обсягу продукції неналежної якості, в свою чергу, призводить до незадоволення замовників і виплату рекамацій виробником, що спричиняє збитковість його діяльності. І все це відбувається на основі лише одного внутрішнього структурного конфлікту, який може народитися завдяки міжособистісним конфліктам між керівниками або працівниками виробничого і збутового підрозділів або управлінській недбалості керівництва компанії. І в тому і в іншому випадках спостерігається типовий випадок проявлення виробничого конфлікту. Таким чином, до рішення проблеми підвищення ефективності корпоративного управління грамотний керівник або економіст має підходити не тільки з економічної позиції, а і з точки психологічного клімату на виробництві, організації виробництва, організації управління виробничими процесами та гармонізації спілкування. Тільки на основі результатів комплексного дослідження ситуації можна запропонувати шляхи ефективного розвитку компанії. [127].

В свою чергу, психологія і культура корпоративного управління має гармонійно поєднувати концепцію соціальної відповідальності бізнесу та відповідального керівництва, тобто керівник має бути свідомим прихильником соціальної орієнтації бізнесу у процесі корпоративного управління. Наприклад, американськими ученими Томасом К. і Кілменном Р. розроблено методики, які дають змогу менеджеру обирати стратегію поведінки і спілкування в процесі корпоративного управління [545]:

1. Суперництво – стратегія поведінки, що виходить з міркування домінування одного індивіду над іншим (наприклад, коли керівник намагається залишити за собою командну роль в колективі підлеглих і серед партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших). Подібна стратегія корпоративних відносин входить до деструктивної поведінкової групи, проте ефективна у випадку захисту прав, інтересів, ресурсів, амбіцій компанії та її колективу.

2. Співробітництво – стратегія поведінки, що відображує намагання всіх учасників знайти компроміс інтересів та відносин (наприклад, коли керівник

прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а також інтереси колективу компанії та партнерів по бізнесу). Подібна стратегія корпоративних відносин входить до конструктивної поведінкової групи і застосовується у випадках пошуку та розробки спільних рішень, як внутрішньокорпоративних так і партнерських серед рівноправних гравців на ринку.

3. Пристосування – стратегія поведінки, що демонструє поступки та ухиляння від конфлікту (наприклад, коли один з партнерів під час переговорів застосовує тактику примирення і йде на поступки іншій стороні переговорів з метою їх продовження заради досягнення позитивних результатів, так само і коли підлеглий йде на поступки керівнику заради забезпечення позитивного психологічного клімату в колективі). Подібна стратегія корпоративних відносин застосовується здебільшого у переговорних процесах.

4. Компроміс – стратегія поведінки з метою досягнення балансу інтересів партнерів на середньому рівні (наприклад, коли один з партнерів або керівник в колективі прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством). Подібна стратегія корпоративних відносин не завжди є результативною, і частіше за все, слугує лише тимчасовим виходом з конфліктної ситуації.

5. Ухиляння – стратегія поведінки, що підкреслює небажання брати на себе відповідальність за прийняті рішення (наприклад, коли керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань, що відбувається в ситуації недостатньої компетентності або слабкості характеру). Подібна стратегія корпоративних відносин застосовується в ситуаціях, які не є ключовими для сторін спілкування або конфлікту.

З огляду на наведені стратегії корпоративної поведінки можна зробити висновок про необхідність моделювання конструктивних способів поведінки ситуативного спілкування задля досягнення ефективних результатів корпоративного управління.

В контексті оцінки ефективності корпоративного управління необхідно навести основні форми спілкування менеджера-керівника з підлеглими, а саме: [583]:

1. Форма субординації, якої найчастіше дотримується у спілкуванні керівник, призначений з керівних ланок, коли його спосіб керування вирізняється інтелектуальними характеристиками, що створює певний дискомфорт у спілкуванні підлеглих з ним. Подібна форма корпоративної поведінки характеризується дотриманням дистанції між керівником та підлеглими в колективі.

2. Форма службово-товариського характеру, коли корпоративне спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Подібна форма спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих і сприяє зміцненню корпоративної культури в організації, завдяки чому керівник забезпечує собі повагу підлеглих та довіру.

3. Форма дружніх відносин, що застосовується в ситуації «спілкування для розуміння» і «стирає» ієрархічність спілкування між керівником і підлеглими, що може призвести до втрати контролю над колективом і зниження авторитету керівника.

Необхідно зазначити, що вибір стратегії і тактики поведінки та спілкування в процесі корпоративного управління повинен сприйматися керівником компанії як одне з основних завдань менеджменту. Приклад такого завдання чітко сформульований в словах Моріта А., одного з керівників Sony Inc.: «Найвище завдання японського менеджера полягає у тому, щоб встановити нормальні взаємини з працівниками, сформулювати ставлення до корпорації як до рідної сім'ї, розуміння того, що у робітників та менеджерів – одна доля» [74].

З проведених досліджень стає зрозумілим, що однією з найважливіших умов успішності керівника є його комунікативна компетентність, що проявляється в емпатичних можливостях, таких як вміння приваблювати до

себе людей, викликати у них симпатію, зацікавлювати своєчасною і корисною інформацією, аргументовано переконувати, впливати на інших з метою спрямування зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру групи людей. В свою чергу, однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань та виникнення в організації конфліктів між керівником і підлеглими, між підлеглими, погіршення соціально-психологічного клімату – є відсутність взаєморозуміння, в першу чергу між керівником і підлеглими. Таким чином проявляється проблема в досягненні єдності у позиції менеджера та підлеглого, і для вирішення проблеми, менеджеру необхідно продемонструвати, що завдання, які вирішує компанія не тільки не суперечитимуть принциповим поглядам підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню їх професійних потреб та особистих інтересів. Відмітимо також, що легше сприймають і краще виконують завдання такого керівника, до якого підлеглі відчують емоційно позитивне ставлення і, навпаки, негативно сприймають завдання керівника, якого сприймають негативно. В свою чергу, однією з важливих якостей керівника компанії є вміння попереджувати конфлікти, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх. У випадку міжособистісних конфліктів між підлеглими, конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджерам, які витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів, а втрати від конфліктів і постконфліктних хвилювань становлять 15% робочого часу менеджера [582].

Варто нагадати, що в світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування, серед яких виділяють такі [561]: не можна впливати на підлеглих нищівною критикою; не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків; не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії; не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці; не слід боятися хвалити

підлеглого, бо успіх окрилює; у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість; не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї тощо.

Зауважимо також, що морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Практика формування сучасного менеджера показує, що значно важче, порівняно з переоснащенням виробництва та розвитком сучасних технологій, дається перебудова психології людей, які не звикли працювати у жорстких умовах ринку. Важливим аспектом корпоративного управління є також відносини керівництва і всіх представників компанії з клієнтами, оскільки просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Актуальність цієї проблеми зумовила появу нової концепції управління маркетингом – маркетингу стосунків, який передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних взаємин з потенційними клієнтами. У відомих компаніях світу формується така лінія поведінки працівників, щоб, вступаючи у контакт з клієнтом, вони усвідомлювали себе єдиним у його очах представником компанії і при цьому знали, що від їхньої поведінки і від того, яке залишилося у клієнта про них враження, залежатиме його думка про організацію в цілому. Основне правило – дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від обсягів коштів на його рахунку. Роздратування та неприязнь, які викличуть у клієнта байдуже ставлення до нього з боку окремого працівника, можуть призвести до втрати вигідного клієнта. До того ж один невдоволений клієнт передає своє незадоволення в середньому дев'ятьом іншим, а вони, в свою чергу, ще іншим [561].

Соціально-економічний прогрес, як підкреслював Веблен Т. [63], забезпечується не безпринципними спекулянтами та авантюристами, які зустрічаються протягом усієї економічної історії, не власниками великих

грошей, а людьми, які пройшли сувору життєву школу обережності і в той же час рішучості, людьми, стриманими і повністю відданими своїй справі [63]. В цілому, в період Новітньої історії розвитку людства велике значення для суспільно-економічного розвитку капіталістичних країн мали цінності, які стали основою ділової поведінки підприємців у вигляді протестантської етики, спрямованої на виховання особистого обов'язку та відповідальності. І саме на цій основі сформувалась міжнародна ділова етика капіталістичного підприємництва, яка і нині виступає головним регулятором економічного життя в більшості розвинутих капіталістичних країн. Безумовно, під впливом негативних побічних факторів суспільного життя обсяги зниження ділової моралі зростають, і суспільство все більше змушене звертатись до адміністративних та правових методів регулювання [63]. Саме тому сьогодні домінуючим фактором ділової поведінки представників бізнес-структур економічно розвинених країн стала орієнтація на соціальну та громадську відповідальність кожного суб'єкта підприємницької діяльності і досить жорстку багаторівневу систему соціального контролю. Типова для продуктивного капіталістичного підприємництва орієнтація на справу як на мету, а не засіб забезпечення своїх індивідуальних потреб, суперечила моральним поглядам цілих епох, коли природним для підприємця став процес заробітку і витрати грошей на покращення власних умов життя та задоволення власних інтересів. Таким чином, класичний підхід до розуміння підприємницької відповідальності є розуміння того, що гроші є не стільки можливістю задовольнити власні потреби, скільки засобом зберегти і розширити бізнес та задовольнити інтереси клієнтів.

З проведених досліджень стає зрозумілим, що важливим аспектом уникнення конфліктів на виробництві, ефективної організації виробничих процесів та управління ними є не тільки високий рівень спеціальної кваліфікації керівництва і працівників, а порозуміння працівників в колективі. І з метою організації позитивного психологічного клімату необхідно забезпечувати відносини толерантності з повагою до колег або підлеглих, а

непорозуміння необхідно вирішувати з урахуванням інтересів обох сторін конфлікту.

Корпоративне управління слід розглядати як систему організації ефективного застосування корпоративних ресурсів на основі забезпечення гармонійної поведінки учасників колективу компанії. Поведінкові аспекти функціонування суб'єкта господарювання засновані на спілкуванні та способі життя учасників колективу. І спілкування, як одна із сторін способу життя людини, не менш суттєва ніж діяльність людини, в той час як спосіб життя вміння діяти і спілкуватися згідно ситуації і спроможність знаходити спільну мову з представниками оточення. Оскільки для більшості професій спілкування складає основу діяльності, то стає зрозумілим, що від форми, стилю спілкування, його емоційного забарвлення значною мірою залежить ефективність результатів діяльності, в т.ч. професійної. І до професій, де спілкування є домінантним фактором належить професія менеджера, який в процесі спілкування проявляє основні фахові риси власної особистості та навичок поведінки. Засновуючись на традиційній для вітчизняної психології трьохсторонній концепції спілкування у вигляді трикутника «комунікативність, порозуміння та взаємодія», варто розглянути взаємодію керівника і підлеглого в процесі управління. Серед теорій, що характеризують міжособистісні стосунки варто віділити: біхевіоризм, теорію обміну, теорію справедливості, символічний інтеракціонізм, психоаналітичну теорію, теорія ігор, теорію управління враженнями.

Засновниками біхевіоризму (англ. behaviour – поведінка), що базується на експериментальному вивченні тварин, вважаються Торндайк Е., Уотсон Дж., Павлов І. Представники біхевіоризму вивчають людську поведінку за схемою «стимул – реакція», коли на перший план, виходять зовнішні чинники, і якщо їх вплив збігається з уродженими рефlekсами фізіологічного характеру, настає закріплення даної поведінкової реакції. Таким чином формується висновок про те, що маніпулюючи зовнішніми подразниками, можна домогтися будь-яких потрібних форм соціального поводження людини. Проте такий підхід ігнорує

не тільки уроджені основи поведінки, а також унікальний життєвий досвід особистості, її погляди, переконання. Водночас, біхевіоризм суттєво вплинув на психологію, соціологію, менеджмент; і під його впливом сформувалися такі школи управління, як адміністративна школа на чолі з Тейлором Ф., Гілбертом Ф. та Файолем А. та школа «людських стосунків» на чолі з Фоллетом М., Мейо Е. та Маслоу А. В свою чергу, продовженням біхевіоризму є необіхевіоризм, де традиційна схема «стимул – реакція» ускладнюється введенням проміжних змінних у вигляді набутих з життєвим досвідом поведінкових особливостей. Засновниками необіхейріаризму є Скіннер Б., Міллер Н., Доллард Д.

Відповідно до теорії обміну Хоуманса Дж., особистість взаємодіє одна з одною згідно власного досвіду, зважаючи на можливі винагороди і витрати, коли кожна людина намагається урівноважити винагороди і витрати, щоб зробити взаємодію з іншими людьми приємною, а поведінка людини під час контакту з іншими людьми визначається рівнем винагороди за її вчинки в минулому. Теорія обміну спирається на принципи розміру винагороди, а саме: чим більше винагорода за певний тип поведінки – тим частіше він буде повторюватись, коли винагорода за визначений тип поведінки залежить від якихось умов – індивід прагне відтворити їх; коли винагорода велика – індивід здатен витратити більше зусиль заради її одержання, коли потреби близькі до насичення – індивід прикладає менші зусилля для їх задоволення. За допомогою теорії Хоуманса Дж. може бути описана взаємодія керівника і підлеглого в процесі прийняття управлінських рішень.

Теорія справедливості, яку започаткували Х'юсман Р. та Хетвілд Дж., заснована на аналізі взаємодії індивідів на сонові аксіоми, що люди оцінюють свої взаємовідносини шляхом порівняння покладених «внесків» і одержаних «дивідендів». А у результаті оцінювання може виникнути одна з трьох ситуацій: висновок про перевищення власних «внесків» над «дивідендами» (тобто недооцінювання особистості) або висновок про перевищення «дивідендів» над власними «внесками» (тобто переоцінювання особистості) або висновок про рівнозначність «внесків» і «дивідендів» (що свідчить про

справедливу оцінку особистості). Таким чином, нерівнозначність внеску і віддачі приводить до виникнення занепокоєння, переживань, в свою чергу, переоцінка викликає почуття провини, а недооцінка змушує людей відчувати образу на «весь світ». В результаті, недооцінені особистості значно менше задоволені роботою, а працівники, незадоволені своїми взаємовідносинами через низьку віддачу, прагнуть відновити справедливість. Теорія справедливості має велике практичне значення для регулювання взаємодії керівника і підлеглого в процесі застосування та аналізу результатів корпоративного управління.

Така поведінкова теорія як символічний інтеракціонізм докладно досліджує інтерактивну сторону спілкування; її засновником є Мід Дж., який розглядав вчинки індивіду в розрізі соціальної поведінки, що ґрунтується на обміні інформацією. Мід Дж. вважав, що люди реагують не тільки на вчинки а й на попередні наміри інших людей, і тому людині необхідно поставити себе на місце іншого аби зрозуміти свого партнера зі спілкування. Таким чином, в межах поведінкової теорії формується поняття «емпатії» та її ролі у спілкуванні між особистостями. В цілому, сутність символічного інтеракціонізму полягає у розумінні міжособистісної взаємодії як нескінченного діалогу в процесі спостереження, осмислення намірів одне одного та реакції на дії партнера. Взаємна міжособистісна реакція визначається таким базовим поняттям, як «стимул», і найбільш важливими стимулами є вербальні, які надають характерного змісту предметам, реакціям і ситуаціям. Таким чином міжособистісне спілкування зумовлене здатністю його учасників інтерпретувати значення певних символів, на сонові чого відбувається порозуміння сторін.

В результаті аналізу теорій спілкування стає зрозумілим, що цей процес є самостійною специфічною формою активності особистості з метою встановлення відносин з оточенням, отримання інформації і досягнення певного взаєморозуміння, вирішення проблем особистісного та ділового характеру. Сутність процесу спілкування можна розглядати в двох напрямках – з

точки зору спілкування в повсякденному житті та в період ділового спілкування. І на відміну від звичайної розмови, основна функція якої зводиться до обміну думками та переживаннями між співрозмовниками, функції ділового спілкування стосуються професійної діяльності: спільного пошуку і формування робочих ідей, контролю та координації розпочатих ділових заходів, підтримки ділових контактів, стимулювання ділової активності, тощо. Ділова людина повинна знати загальні правила спілкування, наприклад, чітко і зрозуміло формулювати свою точку зору, аргументувати свою позицію, аналізувати висловлювання свого партнера, критично оцінювати відповідні пропозиції. Необхідною умовою навичок ділового спілкування – є вміння слухати, вести бесіду, створити доброзичливу атмосферу, уміння справити позитивне враження, відповідна завчасна підготовка; у спілкуванні зі співрозмовником необхідно звертати увагу на особливості його психологічного складу, внутрішнього світу, лінії поведінки. Так, наприклад, спілкування з недовірливою людиною потребує терплячості і обережності, з примхливою особистістю спокою та впевнених аргументів; варто також звертати увагу на низку інших факторів, до яких належать зони, фази, функції спілкування, оскільки вміле використання таких аспектів спілкування – зробить його більш плідним та ефективним.

Таким чином, ґрунтуючись на попередньому визначенні спілкування, варто надати визначення ділового спілкування, отже «ділове спілкування» – це процес взаємозв'язку та взаємодії, в якому відображається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певного результату, рішення конкретної проблеми або досягнення певної цілі. Доречно буде розкрити функції, фази та інші особливості ділової розмови. До особливостей можна віднести: наявність певного офіційного статусу об'єктів; спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій; відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятим правилам; передбачуваність ділових контактів і можливих наслідків; конструктивність характеру взаємовідносин, їх

спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети; взаємне погодження рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів; значущість кожного партнера як особистості; безпосередня діяльність, якою зайняті люди. Ділове спілкування складається з таких основних етапів, як: початок розмови; інформування партнерів; аргументування висунутих положень; прийняття рішення; завершення розмови. Чіткий перехід від одного етапу до іншого не дасть відхилитися від теми на щось другорядне і внесе розуміння порядку викладу думок між співрозмовниками. Дехто вважає, що початок бесіди визначають обставини, інші – що починати розмову необхідно з конкретного питання, треті взагалі над цим не замислюються і лише одиниці розуміють суть і важливість уміння правильно вести ділову розмову. Проте, на нашу думку, розмежовування етапів розмови є досить необхідним, принаймні, важливим є перший етап, в період якого встановлюються такі задачі, як: налагодження контакту зі співрозмовником; створення відповідної атмосфери для бесіди; привертання уваги до теми розмови; збудження цікавості співрозмовника [127].

Думка автора полягає в тому, що співрозмовник і діловий партнер заслуговує на повагу не зважаючи на хід його думок та поглядів, і саме повага зробить процес спілкування набагато результативнішим та ефективним. Виходячи з цього, зрозуміло, що не варто вживати у розмові такі особисті оцінки як: «якщо б я був/була на вашому місці...», оскільки, по-перше, зі сторони вашого співрозмовника це демонструватиме ваше зверхнє ставлення, а по-друге, дане висловлювання буде досить шкідливим коли співрозмовник не вважає вас своїм радником. Для тих, хто хоче справити враження ділової людини потрібно пам'ятати про виразність, точність, недвозначність, логічність і, особливо, лаконічність відповіді, окрім цього багатослівна відповідь збільшує імовірність того, що вас не зрозуміють. Також потрібно пам'ятати, що будь-яка розмова повинна бути аргументованою, і ніщо так не переконує співрозмовника як факти, які, до речі, річ уперта [127].

Таким чином, в роботі доведено необхідність толерантності спілкування, уникнення та згладжування конфліктних ситуацій, хоча не всі вчені згодні з такими підходами до ділового спілкування, і багато фахівців вважають, що конфлікти на виробництві є одним з дієвих способів викриття важливих соціально-психологічних та виробничих проблем, «винесення їх на загал», аналізу та оцінки. Такий спосіб допомагає прийняттю адекватних рішень і викоріненню проблем як основи конфлікту і суперечки інтересів його учасників. Таким чином, на думку автора, наявність конфліктів на виробництві є одним зі способів виявлення прихованих неузгодженості та незадоволення в таких напрямках неузгодженості вимог керівництва і можливостей працівників та незадоволення керівництва результатами виконаної роботи, і в результаті, незадоволення працівників результатами оцінки їх праці. Такі приховані невідповідності політики управління і дій працівників колективу неодмінно призводять до зниження продуктивності праці і зниження ефективності діяльності компанії у кращому випадку, а у гіршій ситуації до невиконання працівниками своїх обов'язків, саботування роботи, шахрайства, що в решті решт може призвести до банкрутства і припинення діяльності компанії. Отже, важливими факторами підвищення рівня успішного функціонування компанії є не тільки економічні фактори, оскільки також необхідно підтримувати в організації «здоровий» психологічний і соціальний клімат, вчасно виявляти, попереджувати і розкривати назрілі конфліктні ситуації, які можуть бути спровоковані не тільки скупчення працівників із різними характерами в одному колективі, а здебільшого, недбалістю керівництва, що допускає прецеденти виникнення конфліктів. Автор пропонує до шляхів підвищення рівня успішності функціонування компанії віднести наступні:

1. Підбір персоналу до кожного функціонального підрозділу з точки зору психологічної відповідності і соціального рівня працівників.
2. Рівномірний розподіл навантаження, робіт, доручень серед представників колективу.
3. Навчання працівників основам ділової етики та етики спілкування.

4. Прояв зацікавленості керівництва у проблемах працівників та допомога при їх вирішенні, способи надання якої не зачіпають інтереси і принципи інших представників колективу компанії/підрозділу.

5. Під час конфліктних ситуацій, вирішення керівником проблем обох сторін якомога справедливіше і на користь конфлікуючих працівників рівнозначно.

На основі здійснених досліджень стає очевидним, що психолого-управлінські шляхи підвищення рівня успішного функціонування компанії важливим є дослідження таких аспектів ділового спілкування, як переконання партнера у власній думці, оскільки в ситуації вирішення конфліктів на виробництві керівник, який бере на себе обов'язок і відповідальність щодо їх розв'язання, має переконати всіх представників незгідних сторін у необхідності врегулювання конфлікту, важливості застосування тих чи інших способів його вирішення та необхідності порозуміння між сторонами конфлікту. І оскільки існують чинники, що допомагають схилити співрозмовника на свій бік, є і протилежні, яких бажано уникати задля досягнення успіху розмови. Отже, під час ділової розмови не бажано припускатися таких помилок: перебивати партнера, негативно оцінювати його особистість, підкреслювати різницю між собою і ним, різко пришвидшувати темп розмови, уникати просторової близькості і не дивитися на партнера, не розуміти або не хотіти зрозуміти психологічний стан партнера. Представлення власної позиції в процесі бесіди краще за все здійснювати лише дедуктивним та індуктивним способами. Основою дедуктивного способу є виклад матеріалу від загального до часткового, і такий спосіб використовують при наявності малої кількості часу. В свою чергу, індуктивний метод включає виклад матеріалу від часткового до загального, і його використовують при розповіді вперше. Окрім аргументів варто вдаватися до переконання, оскільки переконувати словом є мистецтвом, що потребує знання психології людей, і щоб переконати підлеглого у необхідності вирішення спірних або конфліктних питань, керівнику бажано зважати не тільки на психологічний стан і особливості незгідних сторін, а

враховувати їх соціальний статус, рівень фаху, відношення до своїх професійних обов'язків. Проте якщо людина не хоче, щоб її переконували, то не допоможуть ні логіка, ні аргументація. На думку автора, неприйняття аргументів переконання може бути викликано або особистою неприязню до співрозмовника або поганим настроєм слухача, проте в будь-якій ситуації потрібно намагатися досягти порозуміння шляхом уявлення себе на місці співрозмовника, порівнювати власну точки зору з думкою співрозмовника і не робити передчасних висновків стосовно кінцевого результату.

Із проведеного аналізу та паралелей між поглядами вчених та історичними фактами стає очевидним, що орієнтація на бізнес як на мету, а не на задоволення як головний сенс життя, не виникне сама по собі, і для її формування необхідні певні культурні умови. Якщо ж такі умови не будуть створені, то це шлях не до справжнього підприємництва, а до аморального, грабіжницького нагромадження грошей за рахунок зниження достатку представників колективу. Стає зрозумілим, що сутність соціально-психологічних основ культури бізнесу пов'язана з правдивістю, чесністю та справедливістю в ділових відносинах, а розуміння підприємництва полягає не тільки в професійному напрямі або захопленні перспективною діяльністю, а являє собою концепцію унікальної культури поведінки, своєрідного образу мислення та неповторного стилю життя особистості, спрямованих на задоволення власних потреб і прояву соціальної відповідальності бізнесу.

Висновки до першого розділу

1. У наявному розділі на основі вітчизняної та іноземної літератури досліджено і проаналізовано етимологію терміну «об'єднання» в контексті поняття «об'єднання підприємств» і виявлено синонімічну тотожність даного терміну з такими поняттями як «компанія», «корпорація», «господарське об'єднання», «корпоративне об'єднання».

2. В результаті гносеологічних досліджень впливу корпоративних об'єднань на діяльність ринку було виділено три наукові течії. До представників першої течії належить група «корпоративних скептиків», які вважають корпорації «акулами бізнесу», «руйнівними монополістами», що дбають лише про розширення власного економічного впливу та зміцнення позиції у політичних колах. До другої течії належить група «корпоративних прихильників», які вважають корпорації рушійною силою економічного прогресу. В свою чергу, представники третьої течії, що є прихильниками інституціонального підходу до аналізу ринку відносин, розглядають корпорацію як основу організаційної структури індустріальної системи сучасного суспільства і його невід'ємну частину, в межах якої доцільно досліджувати взаємовідносини монополії та конкуренції, управління динамікою цін та різноманітні сторони господарського механізму.

3. На відміну від розглянутих понять «об'єднання», що тлумачать його досить вузько, авторське визначення підкреслює наявність альянсової угоди як основу створення корпоративного об'єднання. Тому надано авторське визначення об'єднання: «об'єднання характеризує поєднання двох і більше підприємств за умов певного взаємовигідного економічного альянсу, закріпленого відповідною угодою, з метою підвищення економічного потенціалу та перспективного розвитку за рахунок акумуляції ресурсів і розподілу організаційних, виробничих та управлінських повноважень. простору України».

4. Розмаїття поглядів вчених на «компанію» як суб'єкт господарювання систематизовано автором, в результаті чого в монографії подано розуміння поняття «компанія», що включає максимальну кількість його основних характеристик, отже «компанія являє собою інтегроване об'єднання незалежних суб'єктів господарювання, що функціонують на основі акціонування капіталу як єдиний господарський комплекс із замкненим виробничим циклом в одній або кількох галузях промисловості та спеціалізується на виробництві стратегічного набору продуктивних груп за

наявності управляючого органу (ради директорів) з різним ступенем повноважень залежно від типізації компанії за участю представників підприємств-учасників (компаній-учасників) в структурі керування та складі акціонерів».

5. Автором дисертації виявлено та підтверджено прикладами основний принцип створення, функціонування та розвитку компаній, що полягає у процесі акціонування капіталу та визначено основні завдання формування сучасних вітчизняних компаній. Досліджено і виявлено причини появи компаній у світовому економічному просторі та показано різницю в процесах створення компаній на теренах України та у світі, а саме: вітчизняні компанії та компанії та території колишніх радянських республік створено в результаті роздержавлення суб'єктів державної власності та їх приватизації, в той час як основою світових тенденцій формування корпоративної власності став процес примусової консолідації суб'єктів приватного сектору малого і середнього розміру у монополіні та олігополістичні утворення.

6. В процесі розшифровки історичної парадигми виникнення корпоративних суб'єктів господарювання виявлено аспекти впливу концептуальної природи історичної епохи на формування компаній; проаналізовано кожен з історичних епох з точки зору концепції виникнення та існування, передумов формування компаній та економічних досягнень кожної з епох в розрізі історико-географічного підґрунтя.

7. В дисертації здійснено детальне гносеологічне дослідження різних типів компаній в розрізі історичної парадигми їх формування, особливостей діяльності та розвитку в контексті сучасного економічного простору. Автором досліджено і оздоблено прикладами такі типи компаній, як асоціація, картель, конвенція, корнер, ринг, кластер, концерн, консорціум, корпорація, конгломерат, промислово-фінансова та фінансово-промислова група, холдинг.

8. Сформульоване авторське визначення корпорації, що характеризує її не лише як суб'єкт господарювання, а й наголошує про наявність замкненого виробничого циклу в основі процесу функціонування даного типу компаній та

виділяє способи управління корпорацією. Саме тому авторське визначення звучить таким чином: «корпорація – це інтегроване об'єднання підприємств (компаній), що функціонують на основі акціонування капіталу у формах АТ, ТОВ, ТДВ як єдиний господарський комплекс із замкненим виробничим циклом в одній галузі промисловості та спеціалізується на виробництві однорідної продукції на основі централізованого управління радою директорів, сформованою з представників підприємств-учасників (компаній-учасників) об'єднання».

9. Оскільки автором не знайдено визначень, що розкривають сутність організації та моделювання внутрішньокорпоративних процесів, в роботі запропоноване авторське визначення корпоративного управління наголошує на стратегічному аспекті систематизації організаційних процесів структуризації діяльності компанії в цілому та його конкурентоспроможних підрозділів зокрема. Автор наполягає на значенні організаційної складової корпоративного управління в процесі регулювання діяльності не тільки компанії в цілому, а також підприємств/компаній – учасників та стратегічно перспективних підрозділів, що виділено у стратегічні зони господарювання (СЗГ). Відтак, в роботі запропоноване авторське визначення корпоративного управління, а саме, корпоративне управління – це стратегічний аспект систематизації процесів структурування, організації та планування розвитку компанії в цілому та диверсифікації самодостатніх конкурентоспроможних стратегічних зон господарювання в напрямі розширення та поглиблення діяльності компанії на нові ринки або їх сегменти на вигідних для компанії умовах.

10. В роботі широко розглянуто системи та моделі корпоративного управління, в результаті чого було виявлено те, що модель вітчизняного корпоративного управління знаходиться в стадії формування, а також відсутність системи корпоративного управління, у зв'язку з чим розроблено концепцію системи корпоративного управління та продемонстровано в роботі.

11. Розроблену концепцію системи управління компанією засновано на системі консолідуючих принципів. Створення даної концепції спрямоване на

формування ефективних стратегічних зон господарювання, згідно обґрунтованих напрямів диверсифікації, та вибір найбільш перспективної з них для подальшого розвитку як потенційного підприємства-учасника компанії; дану концепцію розроблено з метою формування концепції системності корпоративного управління компанією в умовах глобалізації. Основою сформульованої концепції стала модель системи управління компанією на основі консолідуючих принципів, яка наочно відображує концептуальні зв'язки між стратегізованими складовими процесу функціонування компанії.

12. Розроблено системний підхід до визначення оптимального розміру підприємств-учасників диверсифікованої компанії, який забезпечує можливість концептуального обґрунтування доцільності системного підходу в процесі оптимізації розміру підприємств-учасників компанії. З одного боку, розроблений автором системний підхід надає можливість врахувати вплив внутрішніх економічних факторів консолідації підприємств-учасників на їх розмір, а з іншого боку, визначає вплив зовнішніх факторів оцінки ефективності експортно-імпортних процесів з урахуванням можливості визначення доцільності сегментарної транснаціоналізації компанії. Застосування системного підходу до визначення оптимального розміру підприємств-учасників компанії дозволяє визначати оптимальні обсяги виготовлення продукції як для компаній, що забезпечують лише внутрішній ринок країни, так і для експортно-орієнтованих компаній. Запропонований системний підхід забезпечує ефективність розподілу ресурсів та повноважень в межах диверсифікованої компанії.

13. За результатами досліджень в дисертації виділено три історичні віхи міжгалузевої спеціалізації компаній; виявлено основні напрями міжнародного виробничого кооперування та напрями міжнародної співпраці як прояву світової економічної інтеграції та глобалізації економічних процесів.

14. В результаті аналізу ретроспективи виникнення поняття «стратегізація», «страегування» сформульоване авторське бачення поняття «стратегізація», а саме: «стратегізації компанії» – це специфічний

управлінський підхід, що поєднує стратегічне прогнозування, моніторинг та швидке реагування на зміни оточення шляхом застосування набору стратегій скорегованих згідно поточної ситуації. Автор також надає інше визначення, стратегізації, а саме: «стратегізація – це багаторівневий процес розробки і формування корпоративної стратегії за вертикаллю управління від портфельної до набору функціональних стратегій».

15. В розрізі дослідження питань стратегізації корпоративного управління проаналізовано найбільш відомі системи корпоративного управління, японську та американську, з метою виділення особливостей їх впливу на успішність діяльності компаній та визначення основних характерних, які автором було запропоновано до застосування у практиці корпоративного управління вітчизняними компаніями з метою підвищення рівня їх успішної діяльності.

16. Досліджено процес формування основ корпоративної культури як ключового аспекту мотивації до успішної діяльності працівників компанії на основі запровадження аспектів виховання соціальної відповідальності бізнесу у представників компаній, психологічних підходів до вирішення конфліктних ситуацій та формування особливої корпоративної культури як основи функціонування суб'єкту господарювання.

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ВИЯВЛЕННЯ ПРИЧИННО-НАСЛІДКОВОГО ЗВ'ЯЗКУ ВПЛИВУ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК СВІТОВОГО КОРПОРАТИВНОГО ПРОСТОРУ

2.1. Формування процесів міжнародної співпраці компаній в контексті інтернаціональних теорій

В розрізі систематизації науково-методологічних підходів та поглядів вчених на процеси світової глобалізації у вигляді формування «економічних держав» та локальної економічної глобалізації у вигляді процесу об'єднання кількох підприємств/компаній у єдиний суб'єктів господарювання, варто розглядати сутність поняття «глобалізація» та «глобальні корпорації».

Отже, поняття «глобальні корпорації» підкреслює їх міжнародний розмах за обсягами діяльності, що перевищують розмір ВВП окремих країн. Згідно авторських досліджень, глобалізація компаній в напрямі інтернаціоналізації у сучасних умовах є запорукою їх виживання, адже активізація закордонної діяльності зумовлена низкою причин, а саме:

- необхідність прискорення постачання продукції або послуг іноземному замовнику;
- скорочення витрат і митних зборів на транспортування продукції до країн замовників за умовами ІНКОТЕРМС;
- уникнення подвійного оподаткування діяльності і транспортних перевезень;
- дешевизна робочої сили у країнах Тихоокеанського басейну, Південної Америки та інших країнах з рівнем економіки нижчим, ніж в країнах-засновницях «економічних держав».

Для міжнародних компаній в період їх диверсифікації на іноземні ринки процес глобалізації є завершальною стадією у напрямі транснаціоналізації, яка

включає стратегізацію всіх функціональних рівнів діяльності компанії. Тому в дисертації запропоновано транснаціональні, багатонаціональні та мультинаціональні корпорації об'єднати під терміном «глобальні корпоративні утворення», адже саме поняття «глобальний» (global – загальний, всеохоплюючий, фр.) – всебічний, повний, універсальний [358, с. 135] свідчить про єдине коріння, єдиний спосіб розвитку вказаних економічних систем, що полягає в диверсифікації та розповсюдженні діяльності таких компаній на територіях різних країн одночасно. Вагомою різницею між вищеназваним корпоративними об'єднаннями є лише різниця у структурі управління, коли транснаціональна корпорація має одну материнську компанію, що знаходиться в країні-засновниці, тоді як багатонаціональні та мультинаціональні корпорації мають від 2-х і більше штаб-квартир, що розташовані у різних країнах – асоційованих засновницях.

Варто зазначити, що у промислово розвинених країнах з ринковою економікою більшість аспектів діяльності ТНК регулюються законодавством, що рівною мірою застосовуються і для національних компаній країни. Широкі заходи з подальшого дерегулювання економічної діяльності, які були здійснені в 90-і рр. в цих країнах також мали значний стимулюючий вплив на інвестиційне партнерство та співтовариство. Однак у деяких випадках такий вплив був ще посилений відкриттям раніше закритих ТНК-секторів (банківська справа, електроенергетика тощо). Головний акцент змін законодавства у промислово розвинених країнах робився на посилення захисту конкуренції, навколишнього середовища та прав споживачів. Іноді зустрічалися також випадки введення нових стимулів для інвесторів, що було обґрунтовано припливом інвестицій у слаборозвинені регіони з метою розвитку науково-дослідницької проектної діяльності.

Розгляд глобалізації з точки зору суспільно-громадської необхідності свідчить про те, що у різних сферах життєдіяльності людини (політика, економіка, соціальне життя та культурний розвиток) глобалізаційні процеси стали звичним явищем, нав'язаним впливовими Західними економіками з

метою спрощення та надання позитивного нахилу сприйняттю громадянами країн нівелювання національних особливостей, поступове зникнення історичних традицій, звичок, поглядів, моральних та національних цінностей. Глобалізація самих суспільств і всередині суспільств здійснюється з метою «узагальнення» та «усереднення» кожної особистості та її національної ідентифікації. На підтвердження даної посилки наведемо вислів американського теоретика глобальних процесів Н. Глейзера, що «глобалізація є всесвітнім процесом розповсюдження регульованої Заходом інформації та продуктів індустрії розваг, які здійснюють відповідний вплив на цінності тих країн, куди ця інформація потрапляє» [508].

Зазначаємо також, що єдиної концепції глобалізації вченими не виявлено: вони дуже різноманітні і «глобальні» водночас. Наприклад, професор Каліфорнійського університету Кастельс С. розглядає глобалізацію в напрямі сучасного прогресу духовності, внутрішнього і зовнішнього розвитку світової свідомості людства і його переходу до особливої соціальної трансформації, заснованої на використанні інформації та знань [469]. З точки зору теорії глобальних систем професор Оксфордського університету Склейр Л. зазначає, що основою процесів глобалізації є транснаціоналізація в трьох сферах: економічній, політичній та культурно-ідеологічній [591]. Процеси глобалізації проявляються у різноманітних формах консолідації та інтеграції в кожній окремій країні з подальшим виходом за межі політичних і географічних кордонів. Історично початок глобалізації можна розглядати з появи тих або інших імперій та період «географічних відкриттів», коли відбувалася як географічна, економічна так і ідеологічна «колонізація» значних груп населення підкорених країн. У сучасному світі відбувається таж сама ідеологічна «колонізація» з технологічно-техногенним підтекстом, наприклад, підкорення людства цифровими технологіями. Процеси офіційного обміну науковими ідеями, розробками та їх носіями-науковцями, школярами та студентами, що відбуваються на міжнародних саммітах, форумах є проявом активної інтеграції людини з її ідеями і свідомістю у світовий глобальний простір. Такій обмін дає можливість конкурентоспроможним економічним

структурам світового рівня поживати або оновити власну діяльність за рахунок нових ідей та розробок. Вищезгаданими економічними структурами є глобальні компанії, діяльність яких за показниками обсягів діяльності, розмірами географічного покриття, обсягами прибутків, вийшла за межі певних держав і сформувала своєрідні «економічні держави», необмежені політико-адміністративними кордонами.

Авторську позицію щодо появи ідеологічних основ сучасної економічної глобалізації у вигляді «економічних держав» доводить факт причетності Римського Клубу до створення масштабного глобального економіко-політичного альянсу під назвою ЄС. Римський Клуб, як незалежну економіко-аналітичну організацію було створено у 1968 р. за рахунок компаній Fiat та Volkswagen, учасники якого (представники Європейського корпоративного бізнесу, політичні діячі, економісти та аналітики) відстоювали інтереси Європейських компаній в ситуації посилення тиску Американського капіталу на Європейський бізнес. Представники Римського Клубу, як міжнародної громадської організації, вперше запропонували узагальнені для компаній-учасниць постулати бізнес-етики, започаткували глобалістичну термінологію (наприклад, «глобальна проблематика», «глобальна рівновага» тощо), дали визначення і сформували основи «сталого розвитку компаній». В доповідях Римського Клубу (1972, 1974, 1976 рр.) його представники кілька варіантів «моделей світу» відповідно необхідності «переходу [людства] до стану глобальної рівноваги, який можна спроектувати таким чином, щоб кожна людина на Землі змогла задовольнити свої матеріальні потреби і реалізувати свій індивідуальний потенціал» [338]. Продовженням розвитку світової концепції глобалізації ми вважаємо створення та розповсюдження ідеології ЄС, який став своєрідним економіко-політичним утворенням конгломеративного типу з частковою реалізацією проектів Римського Клубу щодо глобальної інтеграції ресурсних, економічних, фінансових, політичних, соціокультурних процесів країн-інтегрантів з подальшим нівелюванням їх національної ідентифікації та «розчинення» ресурсно-економічних потенціалів в процесі досягнення загальних інтересів глобальної організації.

Таблиця 2.1

Теорії виникнення, функціонування та розвитку компаній в глобальному середовищі *

Теорія, засновники та провідні послідовники	Провідна ідея	Характеристика впливу на діяльність ТНК	Характеристика впливу на глобальні економічні процеси
<p>Біхейвіористська теорія транснаціональних корпорацій (70-ті рр XX ст.) Засновники та провідні послідовники: Г. Перлмуттер, Д. Стопфорд, А. Чандлер</p>	<p>Біхейвіористська теорія базується на ідеї, що визначальним фактором розвитку міжнародної компанії є діяльність вищого ешелону менеджерів. Рівень кваліфікації, знання, оперативність та навіть ділова інтуїція керівників компанії визначає географічну диверсифікацію виробничої системи ТНК, її життєздатність у світовій економіці. Таким чином, головною ознакою транснаціональної компанії є космополітичне, глобальне управління [474].</p>	<p>Біхейвіористська теорія твердить, що головним фактором перетворення національної компанії у транснаціональну є філософія глобального управління, згідно якої великі компанії зі значним обсягом міжнародних операцій можна розділити на три групи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • компанії з етноцентричною орієнтацією, • компанії з поліцентричною орієнтацією, • компанії з геоцентричною орієнтацією. <p>Кожна з таких груп стає своєрідною стратегічною зоною господарювання в процесі міжнародного виробництва і торгівлі.</p>	<p>Біхейвіористська теорія значно вплинула на процес формування стратегії ТНК та філософії міжнародного управління, проте сконцентрувала увагу лише на поведінці керівників ТНК та еволюції їх організаційної політики. Зазначена теорія не пояснювала ні причин прямих інвестицій, ні напрямів їх руху після другої світової війни. Зазначимо, що висновки Стопфорда Д. [594] стосовно тенденції посилення глобальної орієнтації ТНК були підтверджені хвилею транснаціоналізації останніх десятиріч в світовому економічному просторі.</p>
<p>Теорії олігополістичної реакції (середина 70-тих рр XX ст.) Засновники та провідні послідовники: Ф. Нікербокер</p>	<p>Теорія олігополістичної реакції вивчає дії компанії-лідера, яка здійснює перенос виробництва за кордон, має на меті змінити на свою користь структуру ринку. Проте, її олігополістичні партнери вважають, що вони стали об'єктом агресії, і у відповідь також переносять своє виробництво за кордон, щоб відновити свої частки ринку, зберегти баланс сил і посилити свої олігополістичне становище.</p>	<p>Теорія олігополістичної реакції твердить, що застосування домінуючої за умов олігополії стратегії слідування за лідером може перешкоджати стратегії повного домінування лідера на ринку. Таким чином, Ф. Нікербокер [551] вважав, що транснаціоналізація значної кількості американських компаній є наслідком їх олігополістичної реакції на дії лідерів галузі. Такі реакції проявляються як притаманні сучасним гравцям міжнародного ринку тенденції нестримного розширення виробництва та перенесення його за межі країни з метою максимізації прибутків компанії.</p>	<p>Теорія олігополістичної реакції виявила серед олігополістичних галузей характерні тенденції одночасного виходу на зарубіжні ринки багатьох підприємств/компаній, і Ф. Нікербокер називав це явище феноменом захоплення [551].</p>

Продовження таблиці 2.1

<p>Модель інтернаціоналізації Упсала (модель поступової інтернаціоналізації) (70-ті рр XX ст.) Засновники та провідні послідовники: Ян Йохансон, Ян-Ерік Валне</p>	<p>Модель поступової інтернаціоналізації (Модель інтернаціоналізації Упсала) [541] характеризує процес появи транснаціональних корпорацій як процес зміни певних послідовних етапів продажів і виробництва за кордоном продукції іноземної компанії.</p>	<p>Модель Упсала передбачає такі етапи виходу компанії на міжнародні ринки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • непрямий експорт/імпорт, • прямий експорт/імпорт, • ліцензування, • спільні підприємства, • цілком контрольовані дочірні підприємства. <p>Таким чином, модель підтверджує прямий зв'язок внутрішніх компаній із міжнародними аналогами.</p>	<p>Модель поступової інтернаціоналізації (Модель інтернаціоналізації Упсала) передбачає, що процес перетворення національної компанії в ТНК характеризується певною послідовністю її навчання на зовнішньому ринку. [542]</p>
<p>Теорія транзакційних витрат (70-ті – 90-ті рр. XX ст.) Засновники та провідні послідовники: Р. Кейвз</p>	<p>Теорія транзакційних витрат зазначає, що пряме інвестування потребує контролю над компанією, розміщеною в одній країні, особами що не є її громадянами. На думку Р.Кейвза [472] прямі інвестиції здійснюють позитивний вплив і на країну розташування материнської компанії і на країну – реципієнта інвестицій. У випадку розташування метринської компанії вдома її вигода ґрунтується на тому, що фірма-інвестор (за відсутністю можливості інвестувати в іншу країну) вимушена здійснювати у внутрішній ринок країни розташування. Стосовно країни - реципієнта інвестицій, то входження на ринок БНК призводить до появи нових товарів, зростання якості продукції та навіть зменшення цін внаслідок зростання кількості гравців на ринку [470]</p>	<p>Теорія транзакційних витрат підтверджує, що наявність у компаній транзакційних активів, які існують у вигляді ресурсів, обладнання, знання або просто довіри, окремі сторони можуть використовувати з вигодою для себе при постійних транзакціях між собою. Додаткові витрати, які виникають у компанії внаслідок зміни партнера із транзакцій, стимулюють сталість відносин постачальник-споживач, що може утримувати будь-яку із сторін від використання тимчасових переваг перед іншою стороною в разі участі в складі БНП (багатонаціональних підприємств), якщо виробництво розташовано в кількох країнах [471].</p>	<p>В межах теорії транзакційних витрат Р.Кейвз поділяє всі моделі БНП на три групи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) горизонтально-інтегровані БНП, що мають багато підприємств з ідентичним асортиментом продукції на кожному географічному ринку; подібні компанії присутні у національних галузях промисловості із фрагментованими місцевими ринками (випікання хліба, виробництво пива, випуск автомобілів). 2) формування вертикально-інтегрованих БНП, що мають багато підприємств-виробників продукції сировинного призначення для інших своїх видів діяльності; здійснюють виробництво на суміжних стадіях виробничого процесу, що має вертикальну організацію діяльності та управління. 3) формування диверсифікованих БНП, що мають багато підприємств, які є диверсифікованими компаніями, продукція яких не має ні вертикального ні горизонтального відношення між собою; такі підприємства сприймаються іноземними партнерами як стратегічні зони господарювання [472].

Продовження таблиці 2.1

<p>Концепція нових міжнародних підприємств або народжених глобалізацією підприємств (70-ті – 90-ті рр XX ст.) Засновники та провідні послідовники: Б. Овіат, П. Макдугал, Г. Найт, С. Кавузгіл</p>	<p>Концепція нових міжнародних підприємств підкреслює зростаючу глобальну природу попиту на товари та послуги, що заохочує формування нових глобальних компаній, які глибоко задіяні в міжнародному бізнесі і характеризуються високим рівнем інтернаціоналізації виробничих і торговельних процесів [552].</p>	<p>Концепція нових міжнародних підприємств або народжених глобалізацією підприємств твердить, що домінуючою рисою існуючих теорій міжнародного виробництва є орієнтація на великі БНК, створення яких відбувається на основі прямих іноземних інвестицій у сферу їх діяльності [571].</p>	<p>Концепція нових міжнародних підприємств або народжених глобалізацією підприємств доводить, що майбутнє теорії ТНК і БНК буде пов'язане із синтезом традиційних поглядів на конкурентні переваги зрілих ТНК-гігантів з новими досягненнями в дослідженні причин стрімкого зростання та глобалізації нових міжнародних компаній, які у своєму поєднанні утворюватимуть міжнародні альянси.</p>
<p>Концепція стадій корпоративного розвитку (70-ті – 90-ті рр. XX ст.) Засновники та провідні послідовники: Д. Стопфорд, Л. Уелс, М. Уілкінс, К. Хрістенсен</p>	<p>Концепція стадій корпоративного розвитку виділяє три стадії корпоративного розвитку, які мають пройти компанії на внутрішньому та світовому ринку для перетворення у ТНК, при цьому Д. Стопфорд і Л. Уелс [594] вважали, що процес зарубіжної експансії компанії є практично повторенням стадій розвитку, які пройшла материнська компанія на внутрішньому ринку у країні-заснування.</p>	<p>Концепція стадій корпоративного розвитку досліджує еволюції організаційної структури компанії у процесі її перетворення на ТНК і процес формування концепції стадії зростання ТНК, яка розглядає розвиток міжнародного бізнесу як послідовний пофазний процес на створення субект господарювання на міжнародному ринку [609].</p>	<p>Концепція стадій корпоративного розвитку дає пояснення еволюції організаційного формування ТНК і БНК, проте не пояснюють першопричини вивезення капіталу за кордон та розвитку міжнародного виробництва, що стає основою транснаціоналізації компаній.</p>
<p>Електрична парадигма (середина 80-тих рр XX ст.) Засновники та провідні послідовники: Дж. Даннінг</p>	<p>Електрична парадигма створює вибір між експортом і міжнародним виробництвом, що перетворює компанію у ТНК і залежить від оцінки оптимального способу використання своїх конкурентних переваг, вигод, обумовлених географією розміщення учасників і потенціальних вигод від інтерналізації транскордонних операцій у межах загальної організаційної структури компанії. [497].</p>	<p>Електрична парадигма Для того, щоб національна фірма могла перетворитися на ТНК, вона повинна мати переваги власності конкурентні переваги порівняно з іншими. Дж. Даннінг підкреслює: усі активи фірми можна поділити на видимі (фізичний капітал, гроші) та невидимі (технологія, знання, досвід і т. ін.). Саме невидимі активи, тобто особливі фірмові активи (firm-specific assets) і визначають в значній мірі конкурентні переваги ТНК [498].</p>	<p>Зацікавленість фірми створити міжнародне виробництво пов'язана з існуванням переваг інтерналізації, тобто внутрішнього погодженого використання нематеріальних особливих активів і сукупних додаткових невидимих активів. Переваги інтернаціоналізації виникають, внаслідок здатності горизонтально чи вертикально інтегрованих виробничо-інвестиційних комплексів ТНК мати додаткові вигоди (тобто вищі доходи) з координованого використання особливих чи сукупних додаткових активів. [497].</p>

Кінець таблиці 2.1

<p>Теорія інтернаціоналізації (80-ті – 90-ті рр. XX ст.)\</p> <p>Засновники та провідні послідовники: Р. Коуз, С. Хаймер та П. Баклі, М. Кесон</p>	<p>Неспроможність ринків ефективно розміщувати фактори послуг та товарів відповідно до природних та встановлених урядами зовнішніх (неринкових) ефектів [532].</p>	<p>Формування міжнародними корпораціями свого внутрішнього ринку для обміну товарів і послуг</p>	<p>Теорія інтернаціоналізації доводить, що фірма здійснює прямі інвестиції за кордон з метою використання ринкових зовнішніх ефектів: економії масштабів, суспільного характеру винаходів, урядових, ринкових обмежень. Міжнародні корпорації - це організації, що створюють внутрішні ринки, операції на яких ефективніші, ніж на зовнішньому ринку [465].</p>
<p>Концепція знання – капітал (80-ті – 90-ті рр. XX ст.)</p> <p>Засновники та провідні послідовники: Дж. Маркузен, У. Ізіер, Е. Хелпмен, І. Хорстман</p>	<p>Модель знання — капітал передбачає, що ці переваги розрізняються для горизонтальних та вертикальних прямих інвестицій [562].</p>	<p>Міжнародні корпорації концентрують переважну частку науково-технічних, інженерних, маркетингових робітників, здійснюють постійне оновлення продукції та розширення її номенклатури, таким чином, саме ці риси, мають бути ключовою характеристикою ТНК [523].</p>	<p>Розподіл міжнародного виробництва ТНК може використовувати вигоди різниці в цінах факторів виробництва між країнами. Звичне середовище саме стає перевагою розміщення, бо повніше виявляє перевагу власності, яка пов'язана зі специфічними активами ТНК (наприклад, звичність моделей управління, схем постачання, стратегій маркетингу)</p>
<p>Стратегічна теорія ТНК (теорія конкурентних переваг) (90-ті рр. XX ст.)</p> <p>Засновники та провідні послідовники: М. Портер</p>	<p>Стратегічна теорія ТНК базується на тому, що міжнародний бізнес характеризується вартісним ланцюгом операцій, що охоплюють різноманітні стадії виробництва - від видобування сировини до виробництва кінцевого продукту та його продажу.</p>	<p>Усі ці види діяльності фірми складають так званий ланцюжок цінностей (вартості). Між окремими сферами, видами діяльності існують зв'язки, що впливають на вартість та ефективність операцій. Конкурентні переваги компанії існують тоді, коли вона може пропонувати клієнтам товар такої як і у конкурентів цінності, але має при цьому нижчі витрати, або пропонує товар з більшою цінністю, за який можна отримати більшу ціну</p>	<p>Згідно М. Портера, кожна конкретна фірма має вирішувати, які стадії виробництва і як вона хоче здійснювати, а також у якій країні світу вони будуть розміщуватися. Ці рішення, у свою чергу, залежать від загальної конкурентної стратегії фірми.</p>

*сформовано автором на основі [465; 470; 471; 472; 474; 497; 498; 523; 532; 541; 542; 551; 552; 562; 571; 594; 609]

Подальші процеси глобалізації світових економічних процесів якнайкраще підкреслює активний розвиток ТНК, БНК, МНК, міжнародних альянсів та альянсових мереж у світовому економічному просторі.

В контексті наведеного дослідження автором складено таблицю теорій і моделей корпоративного розвитку, які всебічно досліджують процеси стабілізації розвитку компаній в умовах глобальної міжнародної економічної інтеграції (табл. 2.1). Концептуальні основи досліджених в наведеній таблиці теорій виникнення, функціонування та розвитку компаній в глобальному середовищі обґрунтовують причини появи та виявляють особливості діяльності глобальних корпорацій типу ТНК.

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про поступовий розвиток світових процесів інтернаціоналізації, які відображено у відповідних теоріях від біхейвіоризму до стратегічної теорії ТНК, таким чином формуючи еволюційний ланцюжок формування транснаціональних корпорацій згідно оновлення парадигми їх розвитку відповідно до вимог оточення (рис. 2.1).

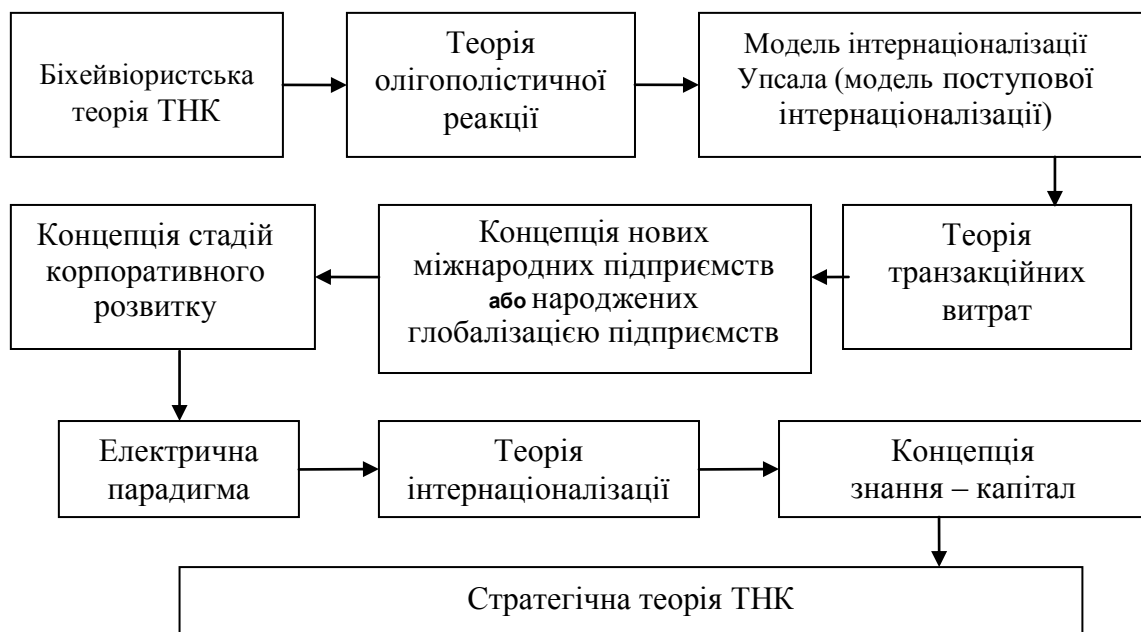


Рис. 2.1. Еволюційний ланцюжок формування транснаціональних корпорацій в контексті оновлення парадигми їх розвитку*

*сформовано автором на основі досліджень таблиці 2.1

З огляду на аналіз контексту розробки теорій виникнення, функціонування та розвитку компаній в глобальному середовищі стає очевидним факт зміни пріоритетів в аналітичних процесах дослідження компаній, коли на зміну виявленню впливу поведінкових аспектів управління на діяльність корпорації приходять дослідження таких сфер, як:

- аналіз впливу транзакційних витрат на потоки прямих іноземних інвестицій;
- аналіз природи інтернаціоналізації та виявлення впливу інтелектуальної складової на діяльність компанії;
- формування стратегічної теорії як завершальний етап аналізу аспектів формування корпоративного бізнесу.

В контексті проведеного аналізу виникнення, функціонування та розвитку компаній в глобальному середовищі виникає питання: а чим саме цікаві ТНК для даного дослідження? Справа в тому, що з наведених вище корпоративних утворень, ТНК є першим і базовим типом господарюючого суб'єкту глобальної міжнародної інтегрованої діяльності, структура та особливості діяльності якого дали поштовх до поглиблення інтеграції бізнесу у вигляді БНК, МНК, стратегічних альянсів. «... за наявності переваг щодо факторів виробництва та економії на масштабах, ТНК використовують недосконалість ринку як особливий вид конкуренції, виділяючи свій товар в певну групу шляхом відносно невисоких витрат на рекламу, маркетинг» [548]. «Внутрішня структура ТНК розглядається як альтернативний ринок, значна частина формально міжнародних операцій на якому є внутрішніми операціями між підрозділами ТНК ...», тому «конкурентною перевагою ТНК є їх структура, за якою власні ноу-хау не досяжні конкурентам» [464]. «ТНК відображають закономірності розвитку кожної галузі, яка має свій специфічний «життєвий цикл» [387]. «... вони [ТНК] спроможні впливати на держави через такий інструмент як транскордонні ланцюжки створення додаткової вартості, які стають вкрай не вигідними для реципієнтів прямих іноземних інвестицій в ситуації спрощених виробничих процесів. В такий ситуації саме ТНК приймає

рішення щодо локалізації власних підприємств-учасників тим самим здійснюючі вплив на приймаючі країни постійними вимогами покращення інвестиційного клімату» [225].

Таблиця 2.2

**Напрями міжнародної співпраці як прояв світової економічної інтеграції
та глобалізації світових економічних процесів ***

Напрямок міжнародної співпраці	Сутність напрямку міжнародної співпраці	Форми прояву міжнародної співпраці	Особливості прояву міжнародної співпраці
Співпраця в сфері виробництва	Прагнення до інтегрування та координації власних економічних інтересів на основі тривалих довготермінових зв'язків між суб'єктами співпраці.	1. Виробнича кооперація	Форма кооперації, згідно якої усіма співпрацюючими партнерами, кожен з яких виконує свою частку робіт, організується закінчений виробничий цикл, доходи від здійснення якого розподіляються пропорційно внеску кожного з партнерів у загальний обсяг робіт.
		2. Лізинг	Здача в оренду виробничого обладнання, різних видів технічних засобів, будівель і споруд на довгостроковий період з наданням можливості їх подальшого викупу.
		3. Ліцензування	Форма співпраці, на основі якої ліцензіар (власник певних прав) передає ліцензіату (одержувачу цих прав) права на використання таких інновацій як патент, товарний знак та інші.
		4. Підрядне виробництво	Форма співпраці між партнерами, згідно якої один з них здійснює цільове виробництво товару на замовлення іншого.

Продовження таблиці 2.2

		5. Проектне фінансування	Форма кооперації, коли одна зі сторін зобов'язується фінансувати реалізацію проекту іншого партнера або має власний проект, пропонує партнеру здійснювати його реалізацію і зобов'язується його фінансувати.
		6. Спільне підприємство	Форма організації підприємства зі спільним капіталом, що створюється із пайових внесків партнерів, які спільно керують діяльністю підприємства і розподіляють прибутки пропорційно вкладеному капіталу.
		7. Управління за контрактом	Взаємовідносини між партнерами, коли один з них передає іншому «ноу-хау» в області управління, а той, в свою чергу, забезпечує його фінансування.
Співпраця у сфері товарообміну	Прагнення до узгодження фінансових та нефінансових операцій товарообміну на міжнародних і внутрішніх ринках	1. Бартер	Угода/операція з обміну товарами у вигляді готової продукції, сировини, що здійснюється без проведення грошових розрахунків, коли оплата продукції відбувається не в грошовій, а в товарній формі.
		2. Зустрічна поставка	Різновид бартерної операції, за умов якої конкретизуються кількість і термін поставки лише однією зі сторін, а що саме має бути поставлено і в який термін іншою стороною вирішується окремо згодом і оформляється у вигляді додаткового договору.
		3. Зустрічна торгівля	Вид зовнішньоторговельних операцій, умови яких передбачають зобов'язання експортерів закупити в імпортерів продукції на часткову або повну вартість експортних товарів
		4. Триангуляція	Різновид бартерної операції, що передбачає участь у бартері трьох і більше сторін.

Кінець таблиці 2.2

Співпраця у сфері фінансових відносин	Прагнення до формування партнерських зв'язків в системі між-клієнтських відносин	1. Трансферт	Форма партнерських зв'язків в системі міжбанківських і міждержавних відносин, що проявляється у вигляді переказу грошей з однієї фінансової установи до іншої або з однієї країни до іншої віртуально (шляхом перерахування грошей з рахунку на рахунок без їх фізичного перенесення)
		2. Факторинг	Система фінансових послуг, коли фактор-компанія (частіше за все, банк) бере на себе дебіторську заборгованість клієнта, тобто викупає борги підприємства-постачальника перед клієнтом.

*сформовано автором

Зазначаємо, що типовим і очевидним проявом глобалізації економічних, політичних та соціальних процесів у світовому суспільстві є міжнародна співпраця, яка визначає якісний рівень консолідації суб'єктів господарювання та проявляється у таких напрямках, як виробництво, товарообмін, фінансові відносини. В таблиці 2.2 представлено вищезазначені напрями економічної співпраці на світовому рівні з характеристиками та коментарями.

В контексті дослідження аспектів глобальної інтеграції та консолідації економічних процесів необхідно зазначити, що сучасне виробництво постійно розвивається, оновлюється техніка, зростає асортимент продукції і все це потребує змін в підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів на виробництві згідно з сучасними вимогами ринкової економіки і розроблення методологічних підходів до стратегізації корпоративного управління. Інтеграція та глобалізація вітчизняної економіки до світової спільноти спричинило багато проблем, серед яких є забезпечення продуктивного розвитку корпоративного бізнесу на основі ефективного способу управління. Саме тому варто розглянути і дослідити проблему особливостей корпоративного управління в глобалізованих

компаніях типу торговельних, фінансових, виробничих мереж. І в першу чергу необхідно зазначити, що традиційні методи корпоративного управління потребують докорінних змін у соціально-психологічному напрямі, оскільки головна відмінність людських ресурсів від інших видів ресурсів полягає саме в психологічному аспекті, коли найманий працівник потребує і вимагає дотримання власних прав на покращення умов праці, підвищення і зміну кваліфікації, кар'єрне зростання – незалежно від загальної корпоративної політики та культури організації [241, с.71]. Проблеми ефективного застосування методології корпоративного управління є важливим і актуальним питанням, що потребує вирішення у вітчизняних компаніях. Значний внесок у розвитку організації корпоративного управління зробили Тейлор Ф. та Файоль А. Наприклад, Тейлор Ф. виділив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітників; кооперація з робітниками; розподіл відповідальності за результатами роботи між менеджерами і робітниками [389, с.167-169]. В свою чергу, Файоль А. виділив основні управлінські функції, встановив взаємозв'язки між ними та розглянув управління як безперервний процес. Отже, вивчаючи зміст функцій управління Файоль А. дійшов висновку, що ефективне корпоративне управління неможливе без раціональної побудови структури організації та управління працівниками, і запропонував власні принципи управління [221].

Зазначимо, що за умов глобалізації у сучасному світі формується нагальна необхідність здійснення певних змін в управлінні розвитком компанії. Реалізація функцій управління здійснюється за допомогою методів управління, до основних з яких відносять: економічні, адміністративні, соціально-психологічні та оперативно-розпорядчі. Саме економічні методи об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів та його учасників, і за допомогою даної групи методів вплив відбувається на основі матеріального стимулювання працівників компанії. Відмітимо, що до економічних стимулів належить традиційний набір

економічної підтримки працівника у вигляді оплати праці, системи пільг, преміювання тощо. Проте потрібно зазначити, що за допомогою економічних методів вплив на розвиток компанії здійснюється опосередковано, оскільки зазначені методи не змушують працівників діяти обов'язково і тому не забезпечують досягнення успіху організації. Іншою особливістю економічних методів є те, що організація ставить перед собою завдання максимізації прибутку незважаючи на максимізацію податків в даному випадку, що перешкоджає зростанню доходів працівників і компанії в цілому. Саме тому потрібно реформувати систему корпоративного управління та стимулювання праці з урахуванням законів оподаткування суб'єктів господарювання.

Згідно спостережень автора, застосування економічних методів управління притаманні представникам мережених корпоративних систем. Дану групу методів здебільшого застосовують фінансово-кредитні установи України, зокрема, мережа банківського обслуговування «ПриватБанк», мережа супермаркетів «Сільпо», керівництво яких здійснює вплив на працівників шляхом їх матеріального стимулювання. І також за допомогою чітко встановленого розміру заробітної плати, який не залежить від рівня корпоративного прибутку, працівників ресторанів швидкого харчування McDonald's керівництво стимулює на продуктивну роботу за умов гнучкості графіка та командного стилю роботи.

Варто зауважити, що за допомогою економічних методів важко забезпечити дисципліну і порядок роботи колективу, який значною мірою впливає на розвиток компанії, і в подібній ситуації ще одною групою методів є адміністративні методи, за допомогою яких забезпечується чіткий розподіл обов'язків, повноважень, а також регулюється питання дисциплінарної відповідальності; адміністративні методи поділяють на такі групи як організаційні та оперативно-розпорядчі. І тому важливою групою вищеназаних методів є саме організаційні методи, які у значній мірі застосовуються в період реорганізації або створення нових суб'єктів господарювання. Таким чином, за допомогою адміністративних методів

управління визначаються межі дії технічних, технологічних, економічних та організаційних корпоративних норм, а отже, встановлюються норми витрат, норми виробітку, чисельність працівників, норми відрахувань [250, с. 64]. Саме за допомогою розпорядчих методів спрямованих на мотивацію діяльності працівника на основі почуття відповідальності, здійснюється прямий вплив на управління, так як вони носять обов'язковий характер виконання, і до них відносять: накази, розпорядження, наради, консультації, вказівки; і така форма розпорядчих дій як консультації та вказівки сприяють більш результативному виконанню певних видів роботи і підвищенню рівня успішної діяльності компанії. Проте недоліком корпоративного управління за використанням великої кількості розпоряджень в усній і в письмовій формі є послаблення їх впливу і перетворення у формальні акти управлінської діяльності; і ще одним недоліком є відсутність лаконічності і чіткості змісту розпоряджень, що ускладнює їх виконання. Прикладами компаній, що використовують крім економічних методів стимулювання адміністративні, слугують приватні та публічні акціонерні товариства, державні та комунальної компанії, до яких, наприклад, належать такі компанії м. Хмельницького, як ПАТ «Укртелеком», ПАТ «Хмельницькобленерго», ПАТ «Хмельницькгаз».

На думку автора, найбільш ефективними методами корпоративного управління є соціально-психологічні методи, оскільки саме вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, стимулювання ініціативності, самодисципліни і творчості. Стосовно даної групи факторів потрібно зазначити, що їх важливою ознакою є позитивний соціально-психологічний клімат в колективі, який є моральним стимулом поживлення активності праці представників компанії. Прикладом компанії, що використовує соціально-психологічні методи корпоративного управління слугують відомі дома моди, зокрема компанія Dolce&Gabbana, в колективі якої спостерігається творча цілеспрямованість працівників, що значною мірою впливає на успішний стратегічний розвиток всієї. Так само британська компанія з виробництва

автомобілів і авіадвигунів Rolls-Royce Motor Cars враховує при виробництві автомобіля ініціативу кожного робітника та покупця на основі анкетування.

За результатами досліджень аспектів корпоративного управління в глобальних компаніях за умов глобалізації економічних процесів, необхідно зазначити, що удосконалення процесів управління для ефективного компанії має відбуватися за такими напрямками як: удосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізація організації бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності, удосконалення управління виробничими запасами і ресурсами, підвищення ефективності управління інноваційними ресурсами і процесами, поліпшення управління з вироблення якісної продукції та багато іншого. Таким чином, запорукою ефективної діяльності компанії є раціональне поєднання методів управління у систему корпоративного управління кожної окремої компанії. Наприклад, за допомогою економічних методів здійснюється вплив на економічні інтереси колективу та їх учасників; цей вплив здійснюється за допомогою матеріального стимулювання окремих працівників і колективу у цілому. Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття відповідальності, зокрема адміністративної, до досягається обов'язковим виконанням правил та вимог. І соціально-психологічні методи, які ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, ініціативи кожного, самодисципліни і творчої цілеспрямованості, що значною мірою впливає на розвиток особистості. Саме гармонійне поєднання вищезазначених методів дасть змогу забезпечити ефективний стратегізований розвиток компаній секторів виробництва, а відтак, створити додаткові робочі місця, різко зменшити безробіття, що значною мірою вплине на добробут усіх працівників, керівників та економіки в цілому.

Зазначимо також, що процеси консолідації учасників міжнародного бізнесу проявляються у кооперації бізнес-процесів між корпоративними об'єднаннями та представниками малого та середнього секторів економіки. Співпраця компаній із малим і середнім бізнесом проявляється у таких формах як венчурне фінансування, інтрапренерство, лізинг, субпідряд, франчайзинг.

Прояв венчурного фінансування у вигляді інвестицій, які здійснюють венчурні фірми або інноваційні банки з метою підтримки та розвитку малих підприємств, які активно займаються винахідництвом і науково-дослідною роботою, дає відчутний поштовх розвитку малого бізнесу та інкубації інноваційних ідей. Венчурний капітал розширює можливості розвитку нової продукції, підвищення науково-технічного рівня виробництва, створення конкурентного середовища в сфері науки і наукового обслуговування, і в решті решт, економічного оздоровлення компанії. Незважаючи на високий рівень ризикованості, венчурний капітал є джерелом конкурентних переваг корпоративного бізнесу і слугує потужним фактором підвищення конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

Венчурне підприємство (venture enterprise – англ.) – це невелика фірма, що працює в галузі наукових досліджень, інженерних розробок, створення і запровадження нововведень ризикового характеру [293, с. 38].

В діяльності компаній венчурне фінансування відіграє роль «каталізатора ідей», коли компанія має можливість обирати для подальшої партнерської діяльності інвестиційного реципієнта в обмін на його ідеї з подальшою перспективою поглинання реципієнта. Здійснення венчурного фінансування відбувається на основі венчурних фондів, які можуть утворюватися у вигляді спеціалізованих незалежних венчурних фірм, інвестиційних компаній малого бізнесу, інноваційних банків, і частіше за все, венчурне фінансування здійснюється в межах компаній відносно інших їх невеликих за розміром учасників. Таким чином ТОВ «Компанія з управління активами «Фоззі Капітал»» спеціалізується на управлінні активами венчурних інститутів спільного інвестування, і здійснює управління активами корпоративних інвестиційних фондів, що входять до складу однієї з потужних промислово-фінансових груп України – Fozzy Gour [58]. Багатонаціональна компанія Microsoft Corporation активно здійснює венчурне фінансування у комп'ютерній технології. General Electric Company сьогодні має більше 30-ти венчурних підприємств, які функціонують у різних стратегічних зонах господарювання,

загальний фонд яких складає близько 100 млн. долл. Компанія Mitsubishi виступає активним венчурним інвестором в Японії вже більше 20-ти років, а з 2002-го року венчурна компанія Captech Corporation, створена в межах Mitsubishi Corp. з метою інвестування компаній-початківців у сфері високотехнологічної металопродукції, здійснює венчурне інвестування в Американські та Європейські компанії [309].

З точки зору перекладу терміну «інтрапренерство» (entrepreneurship – підприємництво, англ.) – це підприємництво у чистому вигляді, коли великі підприємства або компанії знаходять серед багатьох звичайних безініціативних підприємств кілька самородків, що завдяки новим ідеям, творчим підходам до роботи та способам виготовлення продукції або надання послуг, дають поштовх до відновлення прогресивної діяльності корпоративних гігантів на стадії старіння. Для малих підприємницьких структур інтрапренерство є незамінним процесом, що забезпечує їх розвиток на базі великих компаній на стадії старіння з метою продовження «життя» останніх і забезпечення їх виходу на новий рівень розвитку та вирішення інноваційних довготермінових завдань. Сьогодні інтрапренерство є потужним інтегруючим чинником представників корпоративного бізнесу та малого підприємництва, який пожвавлює діяльність компаній на стадії старіння донорським способом вливаючи в них економічний, виробничий, людський, творчий та інноваційний потенціали малих прогресивних підприємств. Значний досвід інтрапренерства мають компанії США, наприклад, Thermo Electron Company є піонером у реалізації концепції «вирощування» нових фірм у своїй компанії за принципом формування проектних груп, на основі яких згодом створювалися підприємства-учасники компанії. Американська компанія «3М» («Minnesota Mining and Manufacturing») вже понад 30 років працює в області інтрапренерства, коли керівництво компанії заохочує своїх службовців присвячувати близько 15% свого робочого часу на здійснення індивідуальних проектів, що стимулює щорічне зростання частки нової продукції у загальному обсязі продажу [179]. Шведська компанія «Volvo» практикує внутрішньофірмове інтрапренерство на основі «невидимих

контрактів», коли працівник може одночасно займати дві посади – офіційну «видиму» і «невидиму» у новоствореній фірмі, яка займається удосконаленням наявної продукції компанії [117].

Згідно Закону України «Про лізинг» [5] під лізингом розуміють підприємницьку діяльність, що спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, і полягає в наданні лізингодавцем (лізинговими фірмами або приватними підприємцями, які здійснюють лізингову діяльність) у користування на визначений термін лізингоодержувачу майна, що є власністю лізингодавця, за умови сплати йому періодичних лізингових платежів. Сутність лізингу полягає у наданні можливості лізингоодержувачу впродовж певного періоду часу викупити за залишковою вартістю майно, що було одержано на умовах лізингу. Лізинг можна розглядати як одну з форм оновлення основних фондів малих підприємств. Проте в Україні лізинг не набув значного поширення, а в країнах з розвиненою економікою на лізинг припадає 30% щорічного обсягу прямих інвестицій. На вітчизняному ринку працюють такі лізингові компанії, як «ОТП-Лізинг» – універсальна лізингова компанія, що входить до складу європейської фінансової групи OTP Group; компанія «Український лізинговий фонд»; Український клуб аграрного бізнесу (УКАБ); асоціація «Українське об'єднання лізингодавців» (УОЛ); «Порше Лізинг Україна» пріоритетними напрямками діяльності яких є фінансування лізингових процесів та надання на умовах лізингових контрактів устаткування, транспорту, комерційної нерухомості. В Росії автофінансова компанія «Європлан» вже багато років лідирує на ринку лізингу легкових автомобілів. На Європейському ринку автомобілів компанія «Renault Leasing» згідно спільної програми компаній «Renault», «RCI Financial Services Ukraine» та «VAB Leasing» надають клієнтам можливість придбати автомобіль на вигідних умовах з мінімальною передплатою, а Шведська компанія Scania Credit AB надає послуги з міжнародного фінансового лізингу [236].

У сфері постачання між головною компанією, що виробляє значні обсяги масової продукції та багатьма малими підприємствами, що працюють на основі

подетальної, технологічної, модельної спеціалізації виробництва продукції та виготовляють її невеликими обсягами або вузької номенклатури, особливо розповсюджені субпідрядні довготермінові стосунки. Наприклад, американський фінансово-промисловий гігант «General Motors» виготовлює вантажні і пасажирські автомобілі в 37-ми країнах світу, продає їх в 192-х країнах і має десятки тисяч малих високотехнологічних підприємств, які виготовляють деталі і агрегати. Американська компанія Bearing Point (колишня KPMG Consulting) утворила найбільшу у світі управлінську агенцію консалтингових компаній і обслуговує понад 2100 корпоративних клієнтів по всьому світу, серед яких 26 урядових відомств США. Відомим субпідрядником є американське відділення компанії Leounovo – корпорація IBM, яка є одним з найбільших провайдерів глобальних інформаційних мереж. Японський промисловий концерн Kawasaki Heavy Industries, Ltd., діяльність якого починалася наприкінці XIX-го ст. з суднобудівництва, сьогодні є відомим міжнародним субпідрядником, що займається виготовленням апаратури для літальних і космічних апаратів, гелікоптерів, виготовлює повітряно-ракетні двигуни та деталі для літаків Boeing, Embraer, Bombardier Aerospace [362]. В Україні субпідрядні відносини набули особливого розповсюдження в будівельному секторі економіки. Наприклад, і компанія ТОВ «Вінсо-технології» є відомим субпідрядником з надання будівельних, монтажних та ремонтних послуг, а компанія «Сейм-93» спеціалізується на виконанні електромонтажних та проектних робіт за допомогою понад 20-ти підрядних підприємств.

Найбільш відомими інтегрованими економічними корпоративним структурами на світовому ринку є франчайзингові компанії. Франчайзинг (franchise – привілей, англ.) – це пільга, яка надається франчайзером (компанією, що диверсифікує певну систему бізнесу і сприяє її поширенню) франчайзі (самостійній фірмі або підприємцю, яка здійснює свою діяльність на основі використання відомої торговельної марки франчайзера у вигляді франшизи (спеціального дозволу) з приводу використання торговельної марки, способу діяльності і технологій компанії-франчайзера, що у сукупності створює

франчайзерові рекламу [216]. Відносини на умовах франчайзингу відбуваються на основі угоди, за якою виробник або одноосібний розповсюджувач продукції, захищеної товарним знаком, надає ексклюзивні права малим підприємствам чи роздрібним торговцям на розповсюдження своєї продукції на певній території в обмін на отримання від них платежів за умови дотримання технологій виробничих та обслуговуючих операцій. Франчайзингові стосунки пов'язані з доставкою продукції та наданням послуг споживачу на основі кооперації матеріальних і фінансових ресурсів великого та малого підприємств. Франчайзингова угода – це дуже відома і найбільш розповсюджена форма міжнародної співпраці сьогодні. І поряд з такими відомими прикладами франчайзингу в сфері громадського швидкого харчування – McDonald's та його двійник McFoxu, у сфері виготовлення пляшкових безалкогольних напоїв – Coca-cola, Pepsi, 7-Up (саме у цій галузі на початку ХХ-го ст. і з'явився феномен франчайзингу), у сфері туризму – Accor, Choise Hotel International, Ggrupo Sol, Holiday Inn, Marriott International, Radisson Sas Hotels [110] варто назвати і вітчизняні аналоги франчайзингу, такі як «Піца Челентано», «Віденські булочки», «Львівська шоколадна майстерня», «Наша ряба», «Універсальний прибиральник», «Ельдорадо», «Наш край», «Мехх» та багато інших [216].

Важливим аспектом міжнародної співпраці є створення спільних підприємств (СП), що дає можливість об'єднувати зусилля та ресурси декількох країн по виробництву тих видів продукції, виготовлення яких для однієї країни було б дуже дорогим, енергомістким або ресурсоемним. Процес створення спільних підприємств поширений у світовій економіці; він є одним з основних методів коопераційної діяльності підприємств. Це так називана інтегрована кооперація, коли під єдиною організаційною формою поєднується капітал декількох учасників для досягнення окремих, спільно погоджених цілей.

Необхідно зауважити, що спеціалізація міжнародного виробництва являє собою форму міжнародної співпраці, за якої зростання концентрації однорідного виробництва у світі відбувається на основі процесу диференціації національних виробництв, виділення їх в окремі самостійні технологічні

процеси, в галузі та підгалузі виготовлення більш однорідних товарів, що викликає все більше взаємне доповнення диференційованих національних комплексів, а в результаті – утворення ТНК, БНК та МНК та інших форм міжнародної співпраці, які активізують та зумовлюють інтенсифікацію міжнародного обміну товарами, послугами, науково-технічними знаннями [257]. Спеціалізація міжнародного виробництва розвивається в двох напрямках – виробничому і територіальному, коли виробничий напрям передбачає міжгалузеву та внутрішньогалузеву спеціалізацію, а також спеціалізацію окремих підприємств-учасників компаній та материнських компаній, а територіальний напрям, в свою чергу, передбачає виділення спеціалізації окремих країн, груп країн та регіонів на виробництві певних видів продукції та їх частин для світового господарства на міжнародному ринку [205; 206; 207].

В свою чергу, спеціалізація міжгалузєва являє собою специфічні взаємини між державами з метою обміну продуктами різних галузей виробництва. За результатами досліджень в дисертації виділено такі історичні віхи міжгалузєвої спеціалізації:

1. В 30-ті роки ХХ ст. така форма переважала у взаємовідносинах між комплексними галузями (наприклад, обробної промисловості загалом і сільського господарства).

2. В 50-60-ті роки ХХ ст. міжгалузєва спеціалізація проявлялася вже на рівні первинних галузей (автомобілебудування, хімічна промисловість тощо).

3. В 70-80-ті ХХ ст. на зміну міжгалузєвій спеціалізації у світовому господарстві вийшла внутрішньогалузєва спеціалізація, що базується на поділі виробничих програм у межах однієї й тієї ж галузі.

Варто зазначити, що світове виробниче кооперування стимулює розвиток різних форм міжнародної економічної співпраці у вигляді створення ТНК, БНК та МНК. На всіх історичних етапах, особливо на сучасному, для міжнародної спеціалізації виробництва характерні динамічність, безперервна зміна видів, напрямів, перехід до більш складних форм, породжуваних глибинними змінами в суспільному виробництві, зрушеннями в структурі всесвітніх потреб, впливом

НТР. Серед напрямів розвитку міжнародного виробничого кооперування вчені [156] виділяють такі:

1. Утворення зв'язків між корпоративними об'єднаннями та представниками малого і середнього бізнесу з наступним перетворенням невеликих гравців ринку у субпостачальників деталей, вузлів та інших продуктів для великих компаній з метою зниження витрат на виробництво.

2. Організація випуску часткових компонентів для виготовлення кінцевої продукції компаніями і великими підприємствами для інших суб'єктів підприємництва, і таким чином, перетворення великих гравців ринку на субпостачальників комплектуючих для підприємств і організацій різного розміру.

3. Функціонування ТНК, БНК та МНК як спеціалізованих субпостачальників комплектуючих компаніям та суб'єктам господарювання менших розмірів на міжнародному ринку.

Прояв таких різновидів процесів консолідації як спеціалізація та кооперування на міжнародному рівні спричиняє створення різноманітних форм транснаціоналізації компаній, як процесу міжнародного об'єднання їх економічних потенціалів. Саме на кооперативних засадах створюються міжнародні альянсові мережі (МММ) і національні стратегічні альянси (НСА), а на засадах поєднання кооперування та спеціалізації формуються транснаціональні стратегічні альянси (ТСА) та міжнародні стратегічні альянси (МСА). Подібні факти підтверджують безпосередній вплив спеціалізації і кооперування, як різновидів консолідації, на зміну розмірів компанії та формування її оптимального розміру на певні періоди часу. Таким чином, формування міжнародних утворень альянсового типу (ТСА, НСА, МСА, МММ) слугують типовим проявом, і водночас, основою глобалізації світових економічних процесів, оскільки відповідають таким ознакам міжнародної глобалізації, як: нівелювання міждержавних кордонів всередині альянсу, укладання внутрішніх угод, формування специфічної системи оподаткування, що призводить до формування умов розвитку організацій альянсового типу.

2.2. Виявлення тенденцій розвитку компаній в межах глобальних економічних систем

Диверсифікація глобальних корпорацій породжує проблему визначення характеру і форм їх взаємовідносин з приймаючими країнами. На світовому ринку спостерігається інтенсивна конкуренція не тільки між глобальними корпораціями, а й між державами та урядами, які конкурують один з одним за інвесторів, пропонуючи найліберальніші стандарти екології, найнижчі податки, найрозвиненішу інфраструктуру, найдешевшу робочу силу. Сьогодні процес лібералізації режимів приймаючих країн для міжнародних корпорацій поглиблюватися: так з близька 1120 випадків зміни законодавства, що спостерігалися в країнах за минуле десятиріччя, майже 95% характеризували поліпшення умов для іноземних інвесторів. Подібні зміни в національному законодавстві, що регулюють процеси інтеграції та глобалізації, супроводжуються також формуванням нових двосторонніх інвестиційних угод у дедалі більшій кількості держав. Крім двосторонніх інвестиційних угод значно зросла кількість угод про уникнення подвійного оподаткування, що дають можливість значно зменшувати суму річного податкового зобов'язання на суму податків, сплачених за кордоном в межах однієї компанії. За даними інформаційно-аналітичного центру «Ліга», ТОВ «Ліга Закон» за часів незалежності Україна уклала більше 60-ти подібних угод.

Тенденція зростання кількості угод, що поліпшують режим для глобальних корпорацій, також спостерігалася в локальних географічно-територіальних ринкових зонах, які можна назвати «глобальними стратегічними зонами господарювання» (ГСЗГ). Ця тенденція добре відома ще з 50-х – 60-х рр.. ХХ-го століття, коли було створено такі ГСЗГ у вигляді міжнародних економічних та економіко-політичних альянсів як: ЄС (Європейський Союз, European Union (англ.), 1958 р.), АСЕАН (Асоціація держав Південно-Східної Азії, Association of SouthEast Asian Nations, (англ.), 1967 р.), ЄАВТ (Європейська асоціація вільної

торгівлі, Association européenne de libre-échange (AELE), (фр.), 1960 р.). Посилення процесів глобалізації продовжувалося в 80-ті – 90-ті роки ХХ-го століття та на початку ХІ-го століття, що дало поштовх для формування таких міжнародних економічних альянсів як: МЕРКОСУР (Загальний ринок країн Південної Америки, Mercado Común del Sur (ісп.), Southern Common Market (англ.), 1985 р.), АТЕС (Азійсько-Тхоокеанська економічна співпраця, Asia-Pacific Economic Cooperation (англ.), 1989 р.), НАФТА (Північно-американська угода про вільну торгівлю, North American Free Trade Agreement, (англ.), Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLCAN (ісп.), 1994 р.), АЛБА (Боліваріанський альянс для народів нашої Америки, Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ісп.), Bolivarian Alliance for the Americas (англ.), 2004 р.), Європейський Економічний простір (2012 р.) (Додаток А).

Глобальні альянсові угоди було укладено між багатьма країнами Латинської Америки, а також між країнами, що розвиваються, та членами ЄС. Інвестиційні питання дедалі частіше займають важливе місце в міжнародних економічних угодах. Так, багато угод про вільну торгівлю, асоціацію, партнерство та співтовариство між ЄС й іншими країнами також містять статті про сприяння в інвестиційній сфері та сфері економічного партнерства.

В дисертації автором складено таблицю, що розкриває гносеологічні аспекти появи і формування та вплив міжнародних економіко-політичних альянсів на функціонування світового глобального економічного простору (Додаток А). Результати досліджень в Додатку А розкривають процеси функціонування світового глобального економічного простору під впливом міжнародних економіко-політичних альянсів. Аналіз зібраних матеріалів демонструє сфери пріоритетного розподілу ресурсів і напрями формування міжнародних економіко-політичних альянсів від заснування першого з них ЄОВС (Європейського об'єднання вугілля і сталі, European Coal and Steel Community (ECSC)) в 1952 р. і донині.

Традиційні підходи до розгляду глобальних корпорацій, що використовувалися 20-30 років тому, втратили сьогодні свою ефективність

(наприклад, протекціоністські ринки або субсидії, що надавали місцевим компаніям переваги в їх конкуренції з ТНК). На політику урядів впливає не тільки впровадження нових міжнародних правил торгівлі або інвестицій [339; 340]. Варто звернути увагу на підхід ЮНКТАД, згідно якого приналежність компаній до ТНК часто визначають за низкою ознак, серед яких виділимо такі: частка зайнятих у приймаючих країнах не менше 25%; не менше 25% іноземних активів; річний оборот не менше 1 млрд дол.; обсяг реалізації товарів (послуг) за межами материнської компанії не менше 20%; виробництво товарів (послуг) не менше ніж у 6 країнах [281]. Згідно наданих критерії визначення ТНК, досліджена в розділі 1 компанія System Capital Management (SCM) є не лише типовою ПФГ, але й ТНК України. Зауважимо, що СКМ – має багатогалузеву структуру (добувна промисловість, металургія, енергетика, фінанси, консалтинг, телекомунікації, ЗМІ, торгівля), її діяльність охоплює 7 країн, валовий дохід у 2018 р. склав 26,744 млрд дол., а обсяг іноземних активів у середньому складає близько 30% активів іноземних компаній (наприклад, Trameal SPA – 100% акцій у власності групи, Ferriera Valsider SPA (Італія), Metinvest International SA (Швейцарія) та SCM Advisors Limited – 100%, Spartan UK LTD (Великобританія) – 100%, United Coal Company (США) – 100%, ВАТ «Корум Каменський машинобудівний завод» та Metinvest Євразія (Росія) «Промет стил» АД (Болгарія) – 95,99%) [599].

Багато країн проголошують курс на створення ефективного ринкового середовища для операцій компаній незалежно від їх національної приналежності. Однак інтереси міжнародних компаній і приймаючих країн не завжди збігаються. Уряди хочуть бути певними, що вони створили умови, у яких їх національні економіки здобувають максимальні вигоди від діяльності міжнародних компаній і, відповідно, зазнають мінімальних втрат. Поряд з національними механізмами впливу на діяльність міжнародних компаній дедалі важливішого значення в останні десятиріччя набув міжнародний механізм регулювання інвестиційних потоків та міжнародного виробництва. Отже, глобалізація і транснаціоналізація світової економіки об'єктивно послаблює можливості окремих країн регулювати операції міжнародних компаній за

допомогою національних інструментів. Ці процеси викликають потребу в координації політики багатьох країн, уніфікації стандартів оподаткування, розробці загальних принципів інвестиційного клімату. В даному контексті доречно звернутися до праць професора Тельнова С.А. [380], який предметно розглядає процеси глобалізації країн за рахунок фактору зовнішньої торгівлі та проблеми входження України до глобального зовнішньоторговельного середовища.

В процесі дослідження розвитку Українських компаній доцільно розглянути динаміку їх основних результуючих фінансово-економічних показників за останні роки. В роботі проведено дослідження машинобудівної галузі та машинобудівних гігантів Українського бізнесу, результати якого зібрано в таблиці 2.3. Дослідження, проведені за даними офіційного аналітичного вітчизняного порталу delo.ua, де публікуються ТОП-рейтинги компаній України за показниками доходу, прибутковості, рівня заробітної плати, платоспроможності та іншими показниками ефективності діяльності представників корпоративного бізнесу України, показали, що найбільш прибуткові, а відтак, успішні компанії України за результатами останніх наявних публікацій (2016-2019 рр.), функціонують в енергетичній, металургійній, торговельній та сільськогосподарській галузях [149].

В таблиці 2.3 наведено рейтинги 10-ти найбільш прибуткових компаній України з 200 проаналізованих. При порівнянні рейтингів наведених компаній України з рейтингами вітчизняних машинобудівних компаній очевидним стає факт знаходження останніх на замикаючих рейтинг позиціях (здебільшого у 5-й сотні рейтингових позицій). До 10-ти найбільш успішних компаній України за найближчий опублікований період (2016-2019 рр.) належать: НАК «Нафтогаз України», ДП «Енергоринок», АТ «Укргазвидобування» (холдингова компанія НАК «Нафтогаз України»), АТ «Укрзалізниця», ПрАТ МК «Азовсталь» (компанія групи «Метінвест»), корпорація ТОВ «АТБ-Маркет», ПрАТ Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча (компанія групи «Метінвест»), ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», АТ «Укртрансгаз» (холдингова компанія НАК «Нафтогаз України»), ТОВ «Кернел Трейд».

Таблиця 2.3

Рейтингові показники компаній України за обсягами доходу (ТОП-200) *

Рейтингова Позиція за 2016-2017 рр.	Назва компанії	Чистий дохід, млн., грн		Приріст (зниження) показнику %	Чистий прибуток, млн., грн		Рейтингова Позиція за 2018/2019 рр.	Чистий дохід, млн., грн		Приріст (зниження) показнику %	Чистий прибуток, млн., грн	
		2016	2017		2016	2017		2018	2019		2018	2019
1	НАК «Нафтогаз України»	161383	187927	17	26529	39330	1	204940	178350	-13	13613	50658
2	ДП «Енергоринок»	132022	146209	12	1284	856	4	171390	87340	-49	2860	-1242
3	АТ «Укргазвидобування»	55041	75093	36	12084	30472	6	78970	78960	-0,01	27135	19048
4	АТ «Укрзалізниця»	78900	73937	-6	303	115	3	83360	89710	7	354	2497
5	ПрАТ МК «Азовсталь»	32704	69005	111	558	798	9	81960	57290	-30	3571	-5670
6	ТОВ «АТБ-Маркет»	48376	66275	3	1605	1095	2	85730	104910	22	2723	4405
7	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	52962	66203	25	2704	3107	8	67960	6241	-8	9509	-2265
8	ПрАТ ММК ім. Ілліча	35696	56757	50	-153	-103	5	79090	80920	2	3372	-5405
9	АТ «Укртрансгаз»	38388	51181	30	-3074	24181	14	50310	47510	-5,5	-31792	-9015
10	ТОВ «Кернел Трейд»	42611	48673	14	185	415	10	46190	51480	11	-555	355,7
46	ПАТ «Мотор Січ»	37097	46742	26	-620	-237	100	12020	990	-92	1108	-298
158	ПрАТ «НКМЗ» (Новокраматорський машинобудівний завод)	3079	4403	43	460	283	145	5670	666	-88	638	670
171	ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод»	2150	3849	79	-169	-1346	116	5510	831	-85	487	828

*сформовано автором на основі [<https://delo.ua>]

Аналіз показників чистого доходу за 2016–2019 рр. згідно наведених на рисунку 2.2 рейтингів наочно демонструє домінують схильність до доходних тенденцій провідних енергетичних компаній України, таких як НАК «Нафтогаз України» та ДП «Енергоринок», і водночас, свідчить про стабільно низькі позиції найбільш прибуткових машинобудівних компаній України (ПАТ «Мотор Січ», ПрАТ «НКМЗ» Новокраматорський машинобудівний завод та ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод») порівняно з вищевказаними енергетичними та металопрокатними компаніями.

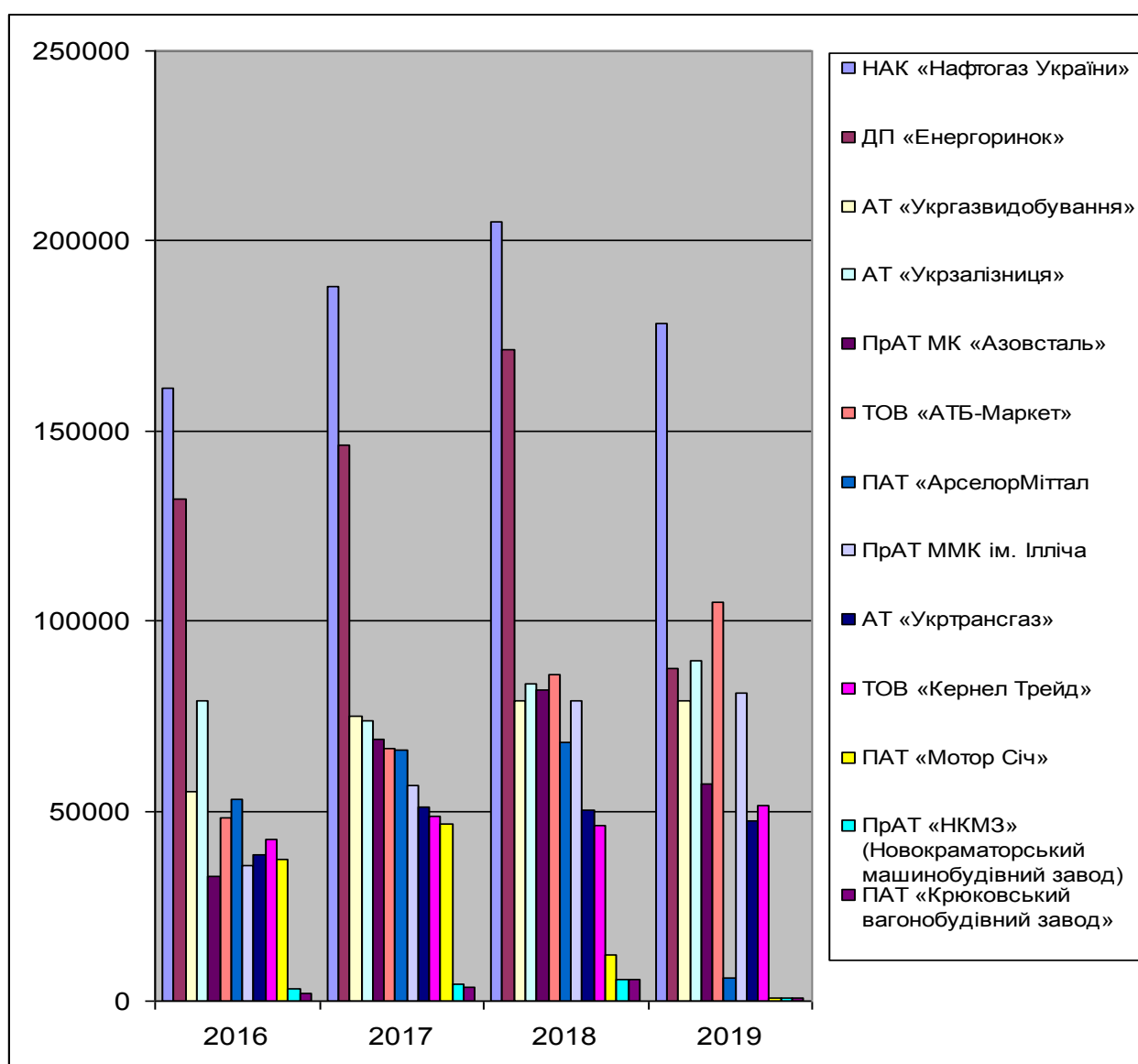


Рис. 2.2. Успішність ведення корпоративного бізнесу компаніями України за рівнем доходності *

* сформовано автором

Серед найбільш прибуткових машинобудівних компаній України (рис. 2.3) можна виділити ПрАТ «НКМЗ», ПрАТ «Запорожтрансформатор», АТ «Турбоатом», ТОВ «Укрзапчастини», ТОВ «КЗМО», ДП «ЛРЗ «Мотор», ТОВ «ЗЛІЗ» та інші компанії, що посідають місця від 453-го до 493-го в рейтингу ТОП-200. Зауважимо також, що 8 з 20-ти проаналізованих машинобудівних компаній України у 2019 р. звітують про зменшення чистого прибутку.

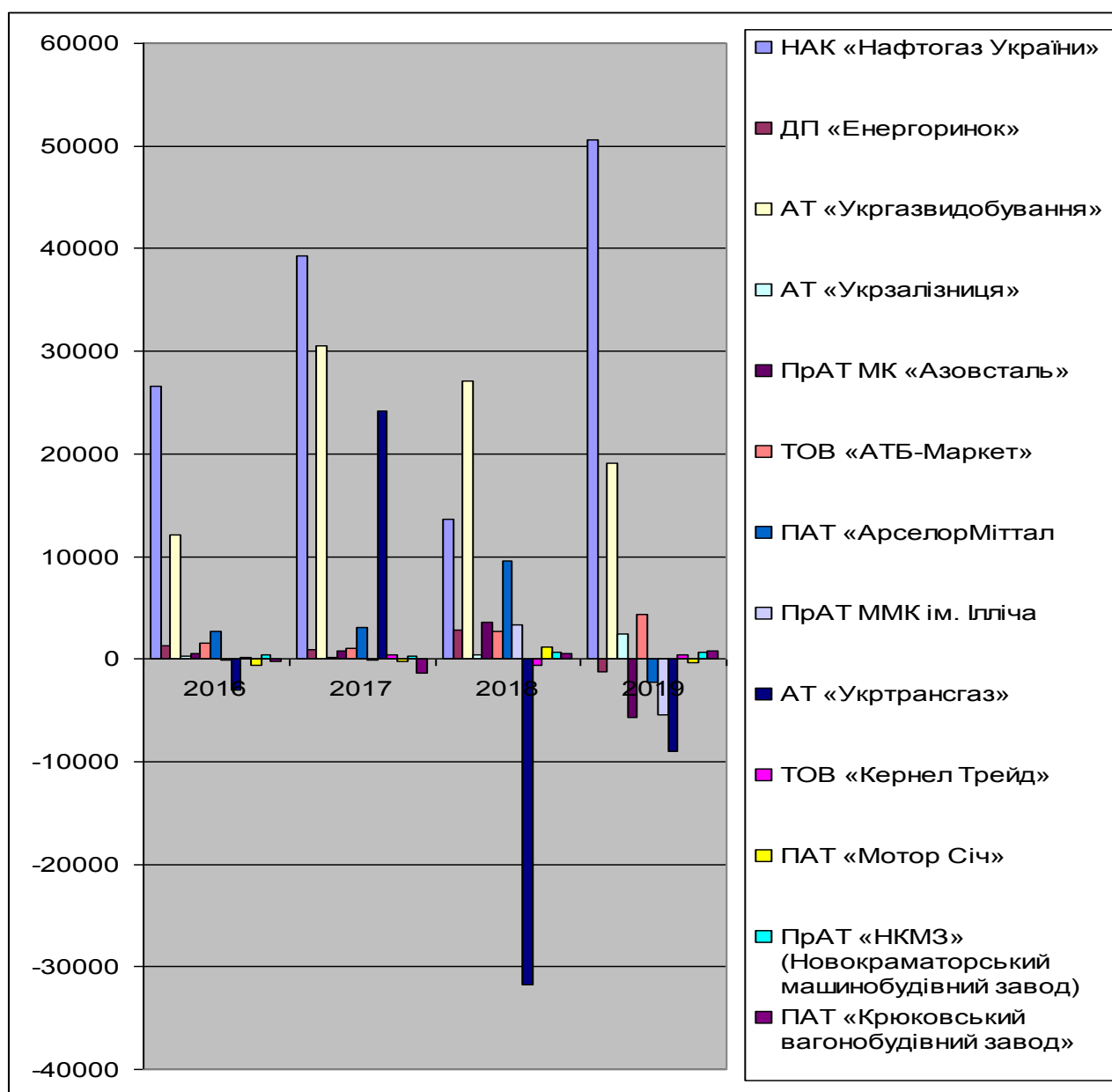


Рис. 2.3. Успішність ведення корпоративного бізнесу компаніями України за рівнем прибутку*

*сформовано автором

З проведених досліджень стає очевидним, що найбільш успішні господарські одиниці серед машинобудівних компаній посідають в рейтингу ТОП-200 позиції від 46 до 493 пунктів за 2016-2017 рр. та від 100 пункту до 490 у 2018-2019 рр., що свідчить про зниження результативності та успішності та частки машинобудівної галузі порівняно з енергетичною в структурі економіки України.

В додатку Б проаналізовано показники ефективності діяльності найбільш успішних машинобудівних компаній за період з 2011 до 2015 рр. з метою порівняння поточних та попередніх показників розвитку машинобудування та визначення тенденцій, що призвели до зниження рівня успішної діяльності зазначених компаній у сучасному періоді.

Необхідно відмітити, що в додатку Б рейтингові показники компаній України за обсягами доходу сформовано згідно базового показнику середнього чистого доходу за 2011-2015 рр. з метою розширення та доповнення бази дослідження, зазначеної в таблиці 2.3. Зауважимо також, що значення рейтингів в додатку Б на відміну від таблиці 2.3 не вказано, оскільки метою аналізу даних додатку Б є лише дослідження ефективності діяльності машинобудівних компаній України за вказаний період часу без порівняння показників зазначених компаній із показниками діяльності компаній інших галузей за рейтинговими списками.

Результати дослідження показників доходності 13-ти найбільш успішних машинобудівних компаній показали, що за період з 2016 до 2019 рр. (табл. 2.3), а також за період з 2011 до 2015 рр. (додаток Б) доходність компаній та прибутковість поступово знижується, що свідчить про зниження ефективності їх функціонування. Оскільки показники чистого прибутку свідчать про низький рівень прибутковості, то можна виділити тенденцію зниження успішності діяльності суб'єктів корпоративного бізнесу машинобудівної галузі в Україні за період дослідження.

Згідно проведених досліджень, серед прибуткових машинобудівних компаній України з мільярдними прибутками опинилися лише ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе» (прибуток складає 2963,0 млн. грн); список машинобудівних компаній з високими мільйонними прибутками очолюють ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» (прибуток складає 775,3 млн. грн) та ПрАТ «Запорожтрансформатор» (прибуток складає 946,9 млн. грн). Такі компанії як ПрАТ АвтоКрАЗ (збиток складає 155,9 млн. грн) та ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод» (збиток складає 134,7 млн. грн) за результатами своєї діяльності в 2019 р. понесли збитки у 155,9 млн. грн та 134,7 млн. грн, відповідно. Однак аналіз прибутковості та чистого операційного доходу досліджуваних компаній за період 2011-2015 рр. свідчить про фактичну прибутковість діяльності за наявності сталих прибутків та ефективність здійснення операційної діяльності за наявності щорічного зростання чистих операційних доходів. Зазначену вище ситуацію можна характеризувати як позитивний розвиток машинобудівної галузі Україна за 2011-2015 рр. (додаток Б). Проте згідно аналізу показників прибутковості за 2016-2019 рр. (табл. 2.3) економічна ситуація у вітчизняній машинобудівній галузі значно погіршується у зв'язку зі значною збитковістю діяльності провідних машинобудівних гігантів України, таких як ПАТ «Мотор Січ» (збиток за 2016-2019 рр. складає 620 млн. грн та 298 млн. грн, відповідно), ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод» (збиток за 2016-2019 рр. складає 169 млн. грн та 1346 млн. грн, відповідно), ДП «Завод імені В.О. Малишева» (збиток за 2016-2019 рр. складає 169 млн. грн та 1326 млн. грн, відповідно), ПрАТ «Єврокар» – компанія групи «Атолл Холдинг» (збиток за 2016-2019 рр. складає 73 млн. грн та 80 млн. грн, відповідно), ПрАТ АвтоКрАЗ (збиток за 2016-2019 рр. складає 140 млн. грн та 200 млн. грн, відповідно) – проти якого порушено справу щодо визнання банкрутом. Економічна ситуація у вищезазначених компаніях відображує загальні тенденції зниження ефективності, а відтак, і успішності машинобудівної галузі країн в результаті зниження експортообороту, часткового припинення діяльності, скорочення потужностей досліджуваних

компанії. В свою чергу, результати аналізу окремих машинобудівних компаній, таких як АТ «Турбоатом», наприклад, за період 2019 р. – перше півріччя 2020 р. значно наростив обсяги випуску продукції за рахунок держзамовлень (обсяг реалізації за 2019 р. склав понад 2800 млн. грн а чистий прибуток – близько 500 млн. грн) [386].

Результати аналізу ефективності функціонування групи компаній, що входять до ОПК (оборонно-промислового комплексу) України свідчать про значне зростання обсягів виробництва, а відтак, і прибутковості у 2018 р. за рахунок зростання кількості держзамовлень на виготовлення оборонної продукції. Так спостерігаємо одержання чистого прибутку ДП «Завод імені В.О. Малишева» в розмірі 494,5 млн. грн, ДП «ЛРЗ «Мотор» (Луцький ремонтний завод «Мотор») – розмір чистого прибутку склав 362,1 млн. грн., а також ПАТ «Мотор Січ» у 2018 р. виходить з турбулентності збитковості з прибутком у розмірі 1252,1 млн. грн, а в 2019 році одержує збиток у 298 млн. грн [386].

Результати аналізу позицій України у сфері створення та ведення бізнесу за останні роки (2012-2020 рр.) свідчать про позитивні тенденції вітчизняного підприємництва. Надихає 64-те місце у рейтингу «Doing Business» і позитивна зміна позиції України на 7 пунктів у сфері підприємницької діяльності за 10-ма показниками серед 190 країн світу (рис. 2.4) [481].

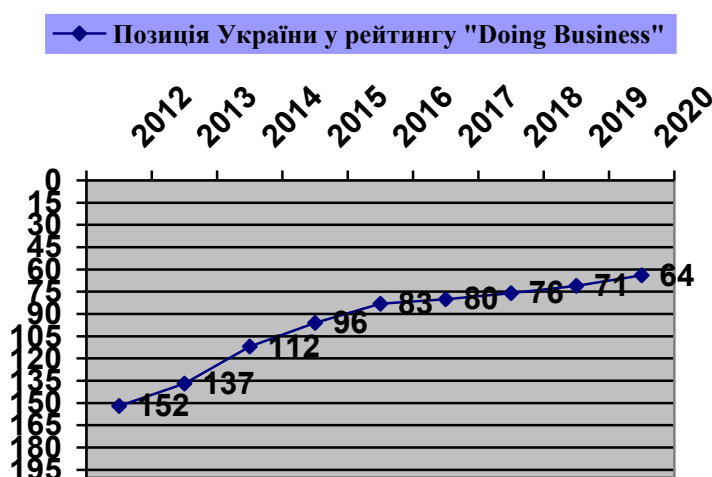


Рис. 2.4. Позиціонування України в рейтингу Світового банку за методологією ведення бізнесу*

*сформовано автором

Про потенційні можливості економічного розвитку України і надалі свідчать тенденції підвищення рейтингу України в сфері ведення бізнесу за даними Світового банку, оскільки умови створення і ведення бізнесу у минулому 2020 р. значно покращилися порівняно з попереднім періодом. Проте загальна тенденція розвитку підприємництва в цілому не висвітлює секторальних можливостей корпоративного бізнесу, а лише констатує факт наявності потенціалу зростання і розвитку бізнесу в Україні в цілому, який апріорі містить машинобудівна галузь, як потужний експортний ресурс країни. Підвищення рейтингу у глобальних списках світового економічного розвитку свідчать про успіхи України в процесі глобалізації.

Таким чином, значення проблем економічної глобалізації як на світовому так і вітчизняному рівні проявляється на тлі розвитку міжнародних компаній та корпоративних утворень альянсового типу, які задають тон світових тенденцій поглиблення міжнародної співпраці, збільшення обсягів експортно-імпортного обороту, зростання кількості зовнішньоторговельних операцій на світовому ринку та укладання зовнішньоторговельних угод між країнами та «економічними державами». Подібні прояви поглиблення глобалізації світових економічних процесів стають основою стабілізації економіки та забезпечення економічного зростання країн-учасниць міжнародних корпоративних утворень у вигляді тенденцій стратегічної стійкості та успішної діяльності компаній. Сучасні тенденції розвитку корпоративного бізнесу в Україні (у 2019-2020 рр.) свідчить про його позитивний вплив відновлення і стабілізацію економіки в ситуації пандемічного впливу на скорочення малого та середнього бізнесу. В якості шляхів стабілізації розвитку вітчизняних машинобудівних компаній з урахуванням можливих сприятливих умов ведення бізнесу в Україні в роботі запропоновано запровадження основних принципів стратегізації компанії, які наведено нижче :

- розробка стратегії на всіх рівнях корпоративного управління,
- формування стратегічних зон господарювання у потенційних сферах майбутнього розвитку компанії,

- прогнозування рівня емерджентності виникнення загроз в сфері економічного оточення,
- визначення показників волатильності секторів машинобудівного ринку,
- формування набору стратегічних реакцій компанії на не прогнозовані зміни економічного оточення.

З огляду на результати діяльності Українських компаній автор в своїх працях зауважує [487], що найбільш стратегізованими, тобто з точки зору автора, забезпеченими портфелем гнучких стратегій по вертикалі управління від корпоративних до функціональних з широким спектром методологічного апарату реагування на зміни економічного оточення, за останні роки виявилися енергетичні, металургійні, торговельні та сільськогосподарські компанії. І хоча машинобудування в Україні розглядається економічними експертами як одна з провідних галузей економіки «машинобудування, навіть за умови значного спаду виробництва продукції в останні десятиліття, належить до провідних секторів промисловості України. Рівень розвитку машинобудування значною мірою визначає загальний стан економіки країни» [486], сьогодні ми, на жаль, бачимо значне відставання машинобудівної галузі від інших галузей вітчизняної економіки.

2.3. Формування рейтингів та індексів глобальних економічних процесів як відображення системності оцінювання розвитку країн світу

З огляду на дискусійні акценти стосовно сутності і значення процесів глобалізації в світовій економіці, позиція автора полягає в тому, що сутність глобалізації світових економічних процесів відображується в акумуляції ресурсів розвитку у загальну базу ресурсозабезпечення, яка утворює для представників світової міжнародної спільноти масштабні потенційні можливості розвитку в ситуаціях неспроможності певних країн до подолання наслідків

кризових явищ за певних обставин. Низка таких міжнародних інституцій як Організація Об'єднаних Націй (ООН), МБРР (Міжнародний банк реконструкції та розвитку), МАР (міжнародна асоціація розвитку), Міжнародна фінансова корпорація (МФК) та інші створено для виконання функцій міжнародних регуляторів процесів розподілу акумульованих світових ресурсів для надання ситуативної допомоги країнам в напрямках гуманітарної та економічної підтримки. Відтак стає очевидним, що світові економічні процеси знаходяться під впливом глобальних факторів, в різних масштабах представлених в країнах світу, серед яких автором виділено такі як:

- природна ресурсна база,
- географічне розташування,
- міцність світової політичної позиції,
- внутрішні соціокультурні явища,
- демографічні аспекти,
- екологічна ситуація.

Виділені глобальні фактори зумовлюють місцезнаходження кожної країни в глобальних світових рейтингах. Ситуація різнозначної наявності обсягів кожного з глобальних факторів в країнах світу зумовила необхідність розробки шкал градуювання країн за обсягами присутності того чи іншого фактору з метою визначення рівня розвитку та ступеню забезпеченості країни необхідними для життєдіяльності, розвитку і відтворення ресурсами. Крім того, різний рівень забезпеченості країн гуманітарно-економічними ресурсами зумовлює необхідність створення важелів розподілу та обміну необхідним ресурсами між країнами. Таким важелем є міжнародна дипломатія, сформована на принципах і засадах рівності народів у світовій спільноті, і водночас, дотриманні міжнародних норм збереження і захисту незалежності країн. Передумови виникнення міжнародної дипломатії, процесуальні аспекти здійснення та вплив дипломатичних процесів на дотримання незалежності та безпеки України розглядає у своїх працях професор Нижник В.М. [274].

Проблематичні аспекти інтеграції України до Європейської спільноти як багатовекторний фактор глобалізації країни згідно обраного зовнішньоекономічного курсу широко розглядаються в наукових працях професорів Гончар О.І. [90; 91] та Рудніченко Є.М. [342].

Стосовно глобальних індексів, що враховують і оцінюють вплив вищезазначених глобальних факторів на економіки країн, наголосимо, що глобальні індекси розраховуються такими організаціями як МВФ, USAID за участю консалтингово-аналітичної агенції A.T. Kearney на замовлення світових рейтингових таблоїдів Foreign Policy, Forbs, Fortune та інших за певними параметрами (ступень розвитку економіки, рівень конкурентоспроможності, добробуту, інвестиційної привабливості, свободи, демократії тощо з метою узагальнення процесу оцінювання країн за показниками, що характеризують економічну, політичну, соціокультурну сферу впливу глобалізації.

Необхідно зауважити, що кожен індекс формується на основі індикаторів глобалізації з певними характеристиками. В таблиці 2.4 показано найбільш поширені світові індекси глобалізації з характеристиками індикаторів згідно напрямів глобалізації країни. Зазначимо, що найбільш «активним» із найширшим часовим охопленням з 4-х наведених індексів є КОФ-індекс, інформація про який доступна на сайті Швейцарського економічного інституту [553; 554]. КОФ-індекс дозволяє оцінювати динаміку його складових не тільки для окремих країн і в світовому масштабі в цілому, а й забезпечує інструментарем демонстрації можливостей та обмежень в інтерпретації значень одержаних аналітичних результатів. Міжнародною консалтинговою компанією також розроблено інші індекси глобалізації, а саме NGI (новий індекс глобалізації, розраховано для 1995–2005 рр.) та MGI (Маастрихтський індекс глобалізації, розраховано для 2000 та 2008 рр.) [510].

Таблиця 2.4

Типологія глобальних індексів за напрямками глобалізації *

Тип глобального індексу	Індикатор глобалізації	Напрямок глобалізації
A.T. Kearney / Foreign Policy Magazine (The A.T. Kearney / Foreign Policy Magazine's Globalization Index)	Економічна інтеграція	обсяг товарообігу; прямі іноземні інвестиції.
	Технологічна здатність до взаємодії (технологічне підключення)	чисельність Internet-користувачів; кількість Internet-хостів; кількість захищених серверів для проведення конфіденційних трансакцій.
	Особисті контакти	міжнародні телефонні дзвінки; міжнародні поїздки та туризм; грошові перекази.
	Політична інтеграція	державна допомога; міжнародні угоди; участь у міжнародних організаціях; персональна і фінансова участь в місіях ООН.
KOF-індекс глобалізації (KOF Index of Globalization)	Економічна глобалізація	1. Фактичні потоки: обсяг товарообігу; потоки прямих іноземних інвестицій, фонди прямих іноземних інвестицій; портфельні інвестиції; виплати іноземним громадянам (нерезидентний дохід). 2. Обмеження на рух економічних потоків: приховані бар'єри для імпорту; середня тарифна ставка; податки на міжнародну торгівлю; обмеження капіталу
	Соціальна глобалізація	1. Персональні контакти: телефонний трафік; трансфери; міжнародний туризм; іноземне населення; міжнародне листування. 2. Інформаційні потоки: Інтернет - користувачі; телебачення; реалізація видань новин. 3. Культурна дотичність: кількість закладів громадського харчування (в т.ч. ресторанів); кількість магазинів; товарообіг книг.
	Політична глобалізація	кількість посольства в країні; членство у міжнародних організаціях; участь в місіях Ради Безпеки ООН; міжнародні угоди.

Продовження таблиці 2.4

Соціологічний індекс глобалізації (GlobalIndex).	Економічна глобалізація	1. Економічні потоки: обсяг товарообігу; потоки прямих іноземних інвестицій; портфельні інвестиції; виплати іноземним громадянам (нерезидентний дохід). 2. Обмеження на рух економічних потоків: приховані бар'єри для імпорту; середня тарифна ставка; податки на міжнародну торгівлю; обмеження капіталу.
	Соціотехнічний взаємозв'язок	1. Персональні контакти: вихідний телефонний трафік; трансфери; міжнародний туризм; іноземне населення. 2. Інформаційні потоки: кількість Інтернет-хостів; Інтернет - користувачів; телебачення; щоденна преса; радіо; реалізація іноземної літератури (книг, брошюр); реалізація іноземних періодичних видань літератури (книг, брошюр); телефонний зв'язок (мобільний, стаціонарний).
	Культурна глобалізація.	1. Логіка експансії: міське населення; високотехнологічний експорт; витрати на НДВКР; цінності і стандарти; Freedom House – індекс; охоплення населення початковою шкільною освітою; охоплення дівчат початковою шкільною освітою; громадські витрати на освіту; кількість закладів громадського харчування (в т.ч. ресторанів);
	Політична глобалізація	кількість посольства в країні; членство у міжнародних організаціях; участь в місіях Ради Безпеки ООН.

Кінець таблиці 2.4

Індекс глобалізації CSGR (The Centre for the Study of Globalization and Regionalization's Globalization Index)	Економічна глобалізація	обсяг товарообігу; потоків прямих іноземних інвестицій; портфельні інвестиції; нерезидентний дохід.
	Соціальна глобалізація	1. Глобалізація людей: іноземне населення; прибуття іноземного населення; грошові перекази працюючих; міжнародний туризм. 2. Глобалізація ідей: телефонний зв'язок; Інтернет - користувачі; фільми; реалізація видань новин та книг; листування.
	Політична глобалізація	кількість посольства в країні; членство у міжнародних організаціях; участь в місіях Ради Безпеки ООН.

*складено автором за даними [455], [553; 554], [510-515]

Особливостями зазначених індексів є їх одиничний принцип застосування (лише для певних періодів розвитку суспільства) та аналітичні напрями. Так, NGI (новий індекс глобалізації), окрім основних глобальних факторів (економічного, політичного, технічного та соціального), забезпечують оцінку рівню екологічної глобалізації країн з урахуванням певної кількості ратифікованих угод у сфері охорони навколишнього природного середовища у світового масштабі. Стосовно особливостей MGI (Маастрихтського індексу глобалізації), необхідно наголосити, що даний індекс, окрім вищезазначених глобальних факторів, включає критеріальні оцінки рівень руху громадян між країнами, організоване застосування сили в процесі внутрішніх та зовнішніх конфліктів, а також оцінку впливу суспільства на зміну природних факторів.

Поглиблення знань про призначення та застосування глобальних індексів надає сформована автором таблиця 2.5 з описом принципів та методології розрахунку індексів згідно глобальних індикаторів. Розглядаючи найбільш поширені глобальні індекси, які оцінюють лише кількох глобальних факторів на діяльність країни, необхідно зауважити про наявність комплексних глобальних індексів та рейтингів, що забезпечують оцінку рівня розвитку країни в цілому. Мова йде про Global Competitiveness Index (індекс конкурентоспроможності) та Doing Business (рейтинг легкості ведення бізнесу).

Global Competitiveness Index (індекс конкурентоспроможності) визначається за методикою Всесвітнього економічного форуму. Сутність методики полягає у комбінації загальнодоступних статистичних даних і результатів глобального опитування керівників компаній. Global Competitiveness Index складається зі 113 змінних, які об'єднуються в 12 контрольних показників, що визначають національну конкурентоспроможність за такими напрямками як: здоров'я і початкова освіта, вища освіта та професійна підготовка, інфраструктура, макроекономічна стабільність, ефективність ринку товарів і послуг, якість інститутів, ефективність ринку праці, інноваційний потенціал, розвиненість фінансового ринку, рівень технологічного розвитку, розмір внутрішнього ринку, конкурентоспроможність компаній досліджуваної країни [510-514].

Таблиця 2.5

Типологія глобальних індексів за способами розрахунку індикаторів *

Тип глобального індексу	Період розробки	Спосіб розрахунку індикаторів
A.T. Kearney / Foreign Policy Magazine (The A.T. Kearney / Foreign Policy Magazine's Globalization Index)	Розроблено Міжнародною консалтинговою компанією; з 2003 року, публікується у щомісячному політологічному журналі Foreign Policy (США)	<p>Розраховується у 4 етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Абсолютні значення показників індикатора економічної інтеграції визначається відносно обсягу ВВП країни. 2. Індикатори технологічної здатності до взаємодії зважуються відносно кількості населення країни у розрахунковому періоді. 3. Показники індикатора особистих контактів міжнародні телефонні дзвінки та міжнародні поїздки (туризм) розраховуються відносно кількості населення країни, а показник грошових переказів визначається відносно обсягу ВВП країни. 4. Показники індикатора політичної інтеграції, тобто членство в міжнародних організаціях та кількість ратифікованих угод, не підлягають стандартизації і в структурі загального індексу відображаються у абсолютних значеннях, проте участь у місіях ООН розраховується як частка середньозваженої фінансового внеску у ВВП та гуманітарної участі, розділеної на кількість населення країни.
Індекс глобалізації CSGR (The Centre for the Study of Globalization and Regionalization's Globalization Index);	Створений у 1997 р. при Університеті Уорвіка (Ковентрі, Англія)	<p>Розраховується з урахуванням географічних і демографічних характеристик країн при визначенні підсумкового значення показника. Всі змінні показників підсумовуються і генеруються в один індекс. Розрахунок підсумку за кожним індикатором здійснюється у 2 варіанти:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Шляхом знаходження простого середнього значення змінних, що базується на припущенні про однакову значимість останніх. 2. Розрахунок індексу із застосуванням методики визначення середньозваженої, за якої ваги змінних є додатними числами. Вагові коефіцієнти змінних можуть визначатися суб'єктивно, якщо дослідник присвоюватиме їх відповідно до власних переконань у важливості тієї чи іншої змінної або шляхом статистичного встановлення відносно оптимальної ваги.

Продовження таблиці 2.5

<p>КОF-індекс глобалізації (KOF Index of Globalization)</p>	<p>Розроблено у Швейцарському економічному інституті (KOF Swiss Economic Institute) на базі Федерального Швейцарського технологічного інституту (Swiss Federal Institute of Technology), 2002 р. за участю групи науковців під керівництвом професора А. Дреєр. Результати проведених вперше було опубліковано у 2006 р., що дало початок щорічним дослідженням показників світової глобалізації за КОF-індексом.</p>	<p>Розраховується 23 часткових індикатора за 3-ма напрямками економічної політичної та соціальної глобалізації на основі домінантних часткових індексів (Фактичні потоки та Обмеження).</p> <p>Індекс Фактичні потоки враховує дані щодо обсягів торгівлі, прямих іноземних, а також портфельних інвестицій; тоді торгівля розглядається як сума експорту та імпорту країни, а портфельні інвестиції – сума наявних в країні активів і пасивів на основі показників ВВП країни.</p> <p>Індекс Обмеження враховує приховані бар'єри для імпорту, середні тарифні ставки, податки на міжнародну торгівлю та індекс контролю за рухом капіталу, тоді джерелом інформації щодо прихованих бар'єрів для імпорту є Індекс глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму за досліджувані періоди.</p> <p>Індекс Особисті контакти оцінюється за обсягами отриманих та сплачених урядових переказів і переказів працівників з врахуванням кількості іноземних громадян.</p> <p>Індекс Інформаційні потоки враховує кількість Інтернет - користувачів (на 1000 осіб), частку домогосподарств, які мають можливості для сприйняття телевізійного мовлення (на 1000 осіб), а також – торгівлю міжнародною пресою відносно ВВП у відсотках.</p> <p>Індекс Культурна дотичність розраховується на основі показників обсягів імпорту та експорту книг, а в якості додаткового вимірника залучили показник кількості ресторанів McDonald's, зосереджених в країні дослідження.</p>
---	---	--

Кінець таблиці 2.5

Соціологічний індекс глобалізації (GlobalIndex).	Розроблений науковцями університету Отто-Фрідріха в Бамберзі та Лейпцизького університету (Німеччина) в рамках міжнародного проекту GLOBALIFE (2002–2005 рр.)	<p>Розраховується за 4-ма напрямками:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічну складову індексу глобалізації оцінюють на основі таких показників, як приплив інвестицій (% ВВП), відтік інвестицій (% ВВП), торгівля (% ВВП) і тарифна ставка (%). 2. Соціотехнічний зв'язок індексу глобалізації розраховують за такими показниками: особи, які користуються Інтернетом (% населення), міжнародні мігранти (% населення), передплата (на 100 осіб), телефонні абонементи (на 100 осіб), газети (на 100 осіб), заявки на товарні знаки (шт.), патентні заявки, нерезиденти (шт.). 3. Культурну складову індексу глобалізації визначають як середньоарифметичне значення індикаторів даного індексу по країні дослідження. 4. Політичну складову індексу глобалізації характеризують наступні показники: кількість посольств в різних країнах світу, кількість міжнародних договорів та кількість міжнародних організацій, в які входить дана країна.
--	---	--

*складено автором за даними [455], [553; 554], [510-515]

В свою чергу, Doing Business (рейтинг легкості ведення бізнесу) покладений в основу градації країн за рівнем створених ними сприятливих умов ведення бізнесу. Дослідження проводиться за методикою Світового банку та Міжнародної фінансової корпорації. У складанні рейтингу беруть участь різноманітні експерти – бізнес-консультанти, юристи, експедитори, бухгалтери, урядовці, а також провідні економісти різних країн, які надають експертно-методичну допомогу. При розрахунку індексу враховуються десять показників, які аналізують вартість і тривалість виконання підприємцем вимог щодо його реєстрації та власності, отримання дозволів на будівництво та підключення до системи електропостачання, легкість отримання кредитів, рівень захисту інвесторів, систему оподаткування, механізм ведення міжнародної торгівлі, виконання контрактів, специфіку вирішення проблем неплатоспроможності підприємства. Основним недоліком індексу легкості ведення бізнесу є те, що рейтинг країни формується по одному місту, яке в методології визначається як «найбільший діловий центр країни», та не враховуються інші міста, які мають інші умови для підприємницької діяльності, зазвичай набагато гірші. Проте на цей індекс орієнтується багато середніх і малих за розміром інвесторів, які бажають розпочати бізнес в Україні.

В процесі градування країн за рівнем розвитку застосовують специфічні способи формування рейтингової оцінки, яка здійснюється за наведеною нижче стандартною послідовністю таким чином:

1. Виявлення, відбір та обробка необхідної інформації за певний період.
2. Вибір та обґрунтування системи показників, необхідної для конструювання рейтингової оцінки обраного об'єкту.
3. Градування та класифікація показників і визначення їх значимості для об'єкту дослідження на основі експертної оцінки, модельних експериментів та інших методологічних напрямів.
4. Формування методологічної основи побудови рейтингової оцінки, бази та критерію порівняння, розрахунок рейтингової оцінки обраного об'єкту.
5. Розподіл об'єктів дослідження за рейтингами та вибір найкращого за значенням рейтингового оцінювання.

Згідно сформованого методологічного базису за типологіями глобальних індексів автором проаналізовано та синтезовано рейтингові позиції України в глобальних рейтингах в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показчик рівня глобалізації України у світових рейтингах *

Тип рейтингу	Рік/позиція в рейтингу					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Рейтинг легкості ведення бізнесу (Doing Business)	96	83	80	76	71	64
Рейтинг глобальної конкурентоспроможності	84	75	76	79	85	83
Рейтинг цифрової конкурентоспроможності	50	59	59	59	58	56
Глобальний рейтинг інновацій	63	64	56	50	43	40
Рейтинг інвестиційної привабливості	109	89	130	134	131	135
Світовий рейтинг свободи ЗМІ	127	129	107	102	101	137
Всесвітній рейтинг щастя	108	111	123	132	138	131

* сформовано автором на основі даних глобальних рейтингових систем

Таким чином, результати аналізу рейтингових позицій України за період з 2015 до 2020 рр. показали значну залежність розвитку країни від політичних подій, про що свідчить зниження рейтингів свободи ЗМІ, рейтингу інвестиційної привабливості, рейтинг глобальної конкурентоспроможності, що в цілому призвело до загального зниження рейтингу щастя. Проте є очевидними і позитивні тенденції глобальних показників України у світовій спільноті, що проявляються у покращенні показника легкості ведення бізнесу (Doing Business) і рейтингу інновацій, а також тривалі стабільні тенденції цифрової конкурентоспроможності.

В цілому, індексування глобальних процесів розвитку країн та суспільств надає корисний ефект панельної нормалізації показників інтегративних процесів в динаміці, що забезпечує спрощення взаємопроникнення глобальних факторів з одних країн в інші. Процеси економіко-політичного, а особливо, соціокультурного синтезу суспільств мають слугувати міжнародним механізмом здійснення взаємодопомоги та взаємної підтримки серед представників світової спільноти з функціями підвищення рівня життя і розвитку слабших країн за рахунок сильніших. Пороте реалії розвитку світової спільноти свідчать про домінуючий вплив міжнародних економіко-політичних факторів боротьби за природні ресурси, що заважають зростанню позитивного ефекту рівномірного розвитку сучасного суспільства.

В розрізі розгляду передумов створення системи глобальних рейтингів та індексів необхідно наголосити на ролі корпоративної відповідальності на світовому рівні, оскільки глобальні корпорації безпосередньо несуть відповідальність за вплив не тільки на політико-економічні, а також і на екологічні та соціокультурні аспекти життєдіяльності світової спільноти. Таким чином, парадигма корпоративної поведінки повинна ґрунтуватись на тісному взаємозв'язку процесі корпоратизації і приватної власності, природній гармонізації суспільних та індивідуальних інтересів, орієнтації на цивілізований бізнес як на важливий життєвий обов'язок, на конкурентних стосунках між самими підприємцями перед незалежним від них споживачем та можливих конфліктних відносинах між власниками та найманими працівниками. Вищезазначені обов'язки корпоративного бізнесу світового значення зумовлено суспільною природою людської особистості, і є результатом впливу факторів світової глобалізації, саме тому одним з найбільш важливих завдань корпоративного топ-менеджменту є дотримання постулатів етики бізнесу та соціальної відповідальності в процесі здійснення бізнес-процесів.

Неможливо переоцінити впливу соціальної відповідальності корпоративного бізнесу на процеси глобалізації, особливо ті, що продиктовано

впливом екологічного фактору. «Економічні держави» на кшталт глобальних фінансово-промислових груп хімічної промисловості (DuPont), машинобудівних американських компаній (General Motors) та корейських чеболі (Daewoo, Hyundai), представників «Конгс» у Гонконзі та на інших територіях Тихоокеанського басейну, китайських компаній хімічної промисловості, здійснюють масштабний тиск на екологічну ситуацію в світі і, відповідно, несуть безпосередню відповідальність за недотримання природоохоронних норм і правил ведення бізнесу. З урахуванням вищезазначеного, авторська позиція щодо оцінки глобальних процесів на основі рейтингової системи має враховувати рівень впливу глобальних корпорацій на світову економічну систему та індексувати рівень соціальної відповідальності глобальних компаній автора згідно частки шкоди, завданої природному середовищу.

Згідно сучасних підходів до розгляду проблем та особливостей впливу корпоративного бізнесу на глобальне екологічне середовище, рівень його ефективності визначається рівнем соціальної відповідальності представників корпоративного бізнесу, оскільки соціальна відповідальність це не просто новітній підхід в менеджменті корпорацій – а підвищення рівня управлінської свідомості керівника організації. Іншими словами, соціальна відповідальність – це визначений рівень добровільної безкорисної підтримки вирішенню соціальних проблем з боку підприємця, що мають місце поза вимогами державних органів і над ними. В науковій літературі виділяють два підходи до розуміння соціальної відповідальності корпоративного бізнесу [298]:

– згідно першого підходу компанія вважається соціально-відповідальною, коли вона збільшує прибуток – досягає запланованих економічних цілей, не порушуючи законів і норм державного регулювання;

– за другим підходом компанія, на додаток до економічної відповідальності, враховує соціальні аспекти впливу свого бізнесу на працівників, партнерів, споживачів, і також здійснює позитивний внесок у вирішення проблем суспільства в цілому.

Наукові дискусії в напрямі тематики глобалізації світових економічних процесів містять суперечки з приводу ролі глобального корпоративного бізнесу в суспільстві та породжують численні аргументи «за» і «проти» його соціальної відповідальності.

Серед аргументів на користь соціальної відповідальності глобальних компаній вітчизняні психологи та економісти виділяють такі:

1. Формування сприятливих перспектив тривалого розвитку, коли соціальні дії підприємця, що забезпечують підвищення рівню життя регіону та зменшують соціальну напругу за рахунок розповсюдження ресурсів на соціальні потреби стимулюють зростання прибутку, оскільки у представників безпосереднього оточення (споживачів, партнерів, постачальників) формується сприятливий імідж підприємця та його бізнесу.

2. Позитивні зміни у тенденціях оточення компанії, пов'язані зі зростанням обсягів корпоративного бізнесу, змінює і очікування споживачів, таким чином, перехід підприємницьких структур до вирішення соціальних проблем стає і бажаним, і необхідним суспільству для подальшого розвитку.

3. Утворення необхідної ресурсної бази компанії стає важелем вирішення соціальних проблем, оскільки компанія створює робочі місця для населення та формує набір матеріальних і фінансових ресурсів, що забезпечують передумови для передачі їх частки на соціальні потреби, розвиток соціальної сфери.

Серед аргументів проти соціальної відповідальності бізнесу психологи та економісти виділяють такі:

1. Руйнівним впливом на власний бізнес підприємець вважає порушення принципу збільшення прибутку та спрямування доходної частки на суспільні потреби, що зменшує отримання запланованих статків.

2. Зростання витрат на соціальне забезпечення, коли кошти, спрямовані на соціальні потреби, розповсюджуються на споживачів через підвищення цін на продукцію, може призвести до зниження конкурентоспроможності і погіршення фінансового стану бізнесу.

3. Неконтрольована звітність перед суспільством стосовно стану вирішення соціальних проблем у зв'язку з недостатнім розповсюдженням та відсутністю директивного регулятора надання нефінансової звітності компанії.

4. Відсутність зацікавленості самого суспільства та контролюючих органів в успішності корпоративної діяльності, оскільки компанія як суб'єкт господарювання не сприймається як соціальна ділянка прояву та задоволення суспільних потреб.

5. Недостатній рівень уміння і досвіду задоволення реальних соціальних потреб суспільства, до яких належать: працевлаштування, якість та наявність необхідного асортименту продукції, якісне надання послуг обслуговування, зокрема чесність та відповідальність самого підприємця.

В ситуації суспільних реалій, коли засновники і представники топ-менеджменту глобальних компаній є членом суспільства, управляти їх поведінкою повинні норми моралі, прийняті в цьому суспільстві. Подібно до індивідуальних членів суспільства глобальні корпорації мають діяти особливо відповідально і сприяти закріпленню моральних основ суспільства. І оскільки внутрішні закони країн не можуть охопити всі життєві випадки, представники глобального корпоративного бізнесу зобов'язані враховувати вимоги та правила соціально-відповідальної поведінки, щоб підтримувати суспільство, засноване на упорядкуванні і законності. Корпоративний бізнес має орієнтуватися на досягнення прибутку за умов дотримання правил гри у відкритій конкурентній боротьбі без обману і шахрайства, а також активно діяти у таких сферах, як охорона здоров'я людини та оточуючого середовища, суспільна безпека, громадські права, захист прав споживачів тощо. Це означає, що корпоративний бізнес повинен стати соціально відповідальним [298].

З огляду на вищезазначене важливо зрозуміти різницю між соціальною і юридичною відповідальністю компанії. Так, під юридичною відповідальністю розуміється виконання законів і нормативних актів державного регулювання, які визначають, що може і чого не може робити підприємець. Світовою спільнотою створено значну кількість законів, правил і нормативів, що

обмежують, наприклад, наявність у суміші тих чи інших речовин, виключають дискримінацію при прийнятті на роботу, забезпечують дотримання правил техніки безпеки і санітарної гігієни. Представники глобальних корпорацій, що виконують зазначені закони, правила, норми, проводять політику юридичної відповідальності, що не завжди співпадає із соціальною відповідальністю. Однак перепоною в розробці програм соціальної відповідальності корпоративного бізнесу менеджери компаній-учасників в економічно слабких країнах називають постійні вимоги власників до збільшення прибутковості діяльності. Не підлягає сумніву, що прибуток є необхідним для компанії, особливо в ситуаціях, коли на першому місці стоїть виживання, а вже потім етичні проблеми. І якщо компанія не здатна утримувати позиції прибутковості на ринку, питання про соціальну відповідальність стає суто академічним. Проте представники корпоративного, малого та середнього бізнесу, мають організувати ведення справ відповідно до суспільних очікувань за стандартами культури підприємництва і соціальної відповідальності. Загальноосвітні тенденції та власний український досвід підводять до висновку, що індустріальний, промисловий та економічний поступ корпоративного бізнесу значно більше залежить від культурної складової, соціальної відповідальності і культури підприємництва, ніж від суто технічних нововведень та економічних важелів успішного розвитку.

Висновки до другого розділу

1. З метою систематизації напрямів міжнародної співпраці в сферах виробництва, товарообміну та фінансових відносин як форми світової економічної інтеграції та глобалізації економічних процесів в результаті дослідження було виявлено та обґрунтовано економічну природу прояву процесів глобалізації та систематизовано форми прояву міжнародної співпраці на прикладах функціонування внутрішніх та міжнародних систем комерційних угод.

2. Доведено доцільність систематизації термінів транснаціональні, багатонаціональні та мультинаціональні корпорації в межах запропонованого в монографії терміну «глобальні корпоративні утворення» з метою уточнення їх сутності та особливостей функціонування в контексті світової соціокультурної, політичної та економічної інтеграції з урахуванням прикладів розвитку і функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК) та інших «глобальних корпоративних утворень». Такий авторський підхід дозволяє систематизувати глобальні корпоративні суб'єкти господарювання згідно природи їх виникнення, цілей діяльності та розвитку.

3. За результатами проведеного гносеологічного аналізу причинно-наслідкового ланцюжка формування 10-ти основних теорій виникнення, функціонування та розвитку компаній в глобальному середовищі виявлено особливості їх впливу на формування транснаціональних корпорацій (ТНК) з урахуванням факторів глобалізації економічних процесів, що розкриває історичні причини та визначає сучасні тенденції розвитку глобальних корпоративних утворень.

4. Розкриття причинно-наслідкового зв'язку появи міжнародних економіко-політичних альянсів, історичної природи їх розвитку та цілей дає можливість спрогнозувати подальший розвиток «економічних держав» та їх вплив на глобальні світові процеси. З цією метою автором виявлено гносеологічні аспекти появи і формування та вплив міжнародних економіко-політичних альянсів на функціонування світового глобального економічного простору на основі наведених прикладів.

5. З метою виявлення причин наявного рівня ефективності функціонування та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку машинобудівної галузі України, в роботі проаналізовано більше 20-ти найбільш успішних машинобудівних вітчизняних компаній на основі рейтингу ТОП-200 та виявлено тенденції їх стратегічного розвитку та рівню можливостей успішного розвитку.

6. Згідно результатів дослідження успішності функціонування машинобудівних компаній України на основі їх рейтингових позицій,

показників доходності та прибутковості автором запропоновано шляхи стабілізації розвитку вітчизняних машинобудівних компаній з урахуванням можливих сприятливих умов ведення бізнесу в Україні на основі запровадження основних принципів стратегізації компанії, а саме:

- розробка стратегії на всіх рівнях корпоративного управління,
- формування стратегічних зон господарювання у потенційних сферах майбутнього розвитку компанії,
- прогнозування рівня емерджентності виникнення загроз в сфері економічного оточення,
- визначення показників волатильності секторів машинобудівного ринку,
- формування набору стратегічних реакцій компанії на не прогнозовані зміни економічного оточення.

7. З урахуванням виявлених можливостей стабілізації розвитку вітчизняних машинобудівних компаній на тлі потенційно сприятливих умов ведення бізнесу в Україні сформульовано авторську ідею запровадження основних принципів стратегізації компанії у діяльність компаній м. Хмельницького, яку реалізовано у розділі 4.

8. За результатами дослідження глобальних світових показників рівню розвитку країни автором сформульовано типологію глобальних індексів за способами розрахунку індикаторів і типологію глобальних індексів за напрямками глобалізації. Згідно сформованого методологічного базису за типологіями глобальних індексів автором проаналізовано та синтезовано рейтингові позиції України в глобальних рейтингах і виявлено тенденції стратегізованого розвитку країни в контексті глобального простору.

9. Проаналізовано особливості корпоративного управління за умов глобалізації економічних процесів на основі прикладів представників глобальних торговельних, фінансових та енергетичних мереж, в тому числі енергетичних компаній Хмельниччини, що підтвердило гіпотезу автора про наявність прямо пропорційної залежності між системою корпоративного управління та сталим розвитком компанії за умов глобалізації економічних процесів.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ ПРОМИСЛОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ ЗГІДНО СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

3.1. Виявлення резервів стратегічного розвитку машинобудування України в умовах глобалізації

В процесі виявлення резервів стратегічного розвитку промисловості України в умовах глобалізації в роботі було досліджено та проаналізовано стан машинобудівної галузі України за окремими аспектами та машинобудування у Хмельницькій області за період дослідження. Проте зауважимо, що ретроспектива показників галузі машинобудування не завжди дає реальну картину розвитку машинобудівних компаній на даний період, оскільки останні економічні та статистичні дані досліджуваної галузі, наявні у вільному доступі, датують 2018-2019 рр. та в окремих випадках 2020 р.

Найбільш наочним та ефективним інструментом виявлення потенціальних резервів певної галузі є секторальний аналіз економіки країни в цілому, в розрізі якого стає очевидним стан кожного структурного підрозділу згідно ділення економічних секторів на галузі, підгалузі, сегменти. Індикатором динамічних змін економічних ситуаційних тенденцій є індекс промислового виробництва та індекси структурних підрозділів. Таким чином, в роботі продемонстровано динаміку змін індексів промислового виробництва з відповідним виділенням результатів окремих галузей. Необхідно також зауважити, що розгляд машинобудування України відбувається в розрізі сектору переробної промисловості (згідно секторальної класифікації економіки за КВЕД), таким чином, машинобудування є однією з галузей переробної промисловості в межах економіки України. Проте домінантною галуззю аналізу в даній роботі є саме машинобудівний комплекс України, тому надалі

машинобудування буде звучати як галузь промисловості з відповідним діленням на підгалузі за напрямками машинобудівного виробництва.

Необхідно зауважити, що основними факторами впливу на успішність та ефективність економічних процесів в Україні є такі:

1. Рівень попиту на продукцію сектору (галузі, підгалузі, сегменту).
2. Обсяги реалізації продукції.
3. Наявність постачальників сировини і матеріалів.
4. Розвиток інфраструктури.
5. Щільність населення як фактору робочої сили.
5. Широта та географічне розгалуження ринків збуту.
6. Форсмажорні обставини (пандемічна та постпандемічна економічна регресія у зв'язку з появою COVID-2019).

Саме під впливом вищезазначених факторів відбуваються зміни в процесі функціонування промисловості України, які було досліджено за період з 2011 до 2020 рр. З метою виявлення стратегічних резервів розвитку машинобудування України його розглянуто у порівнянні з іншими галузями в межах відповідних секторів економіки. В таблиці 3.1 показано динаміку зміни секторальних та галузевих показників економіки України за період з 2011 до 2020 рр. (у відсотках).

За результатами проведеного секторального аналізу стратегічного розвитку промисловості України та окремих сегментів (структурних підрозділів) у динаміці зміни показників за 2011-2020 роки було виявлено тенденції нестабільності та коливання від зростання показників у всіх галузевих напрямках (окрім виготовлення продуктів нафтоперероблення) у 2011 р. – до зниження показників переважної кількості галузей у 2019-2020 рр., окрім низки галузей, що показали успішні результати, серед яких:

– виробництво харчових продуктів (зростання на 3,3% в 2019 р., та на 2,9% в 2020 р.);

– виробництво продуктів нафтоперероблення (зростання на 6,8% в 2018 р. на 3,3% в 2019 р., та на 2,9% в 2020 р.);

Таблиця 3.1

Секторальний аналіз стратегічного розвитку промисловості України (у динаміці зміни показників, %)*

Показник	Рік									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Промисловість в цілому	8,0	-0,7	-4,3	-10,1	-12,3	4,0	1,1	3,0	-0,5	-5,1
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	6,7	1,5	0,8	-13,7	-10,2	1,1	-3,5	3,4	-1,6	-4,5
Переробна промисловість	9,7	-2,0	-7,3	-9,3	-13,1	5,6	5,2	2,9	0,9	-3,2
Виробництво харчових продуктів (в т.ч. напоїв та тютюнових виробів)	3,2	0,8	-5,0	2,5	-10,9	7,4	6,3	-1,3	3,3	2,9
Текстильне виробництво (виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів)	6,7	з-5,9	-5,9	-1,4	-3,5	7,9	9,7	-3,4	-7,5	3,9
Виготовлення виробів з деревини в т.ч. виробництво паперу та поліграфічна діяльність)	7,4	1,0	2,7	-4,0	-22,6	-1,3	8,8	2,2	-5,2	-2,3
Виробництво продуктів нафтоперероблення	-3,6	-18,4	-10,8	-21,3	-17,3	6,8	-6,6	6,8	3,1	3,8
Виробництво хімічної продукції	28,0	-4,0	-19,3	-14,2	-18,1	3,2	2,3	15,3	12,9	24,4
Виробництво фармацевтичних продуктів і препаратів	1,4	7,3	11,8	1,9	-8,1	10,4	3,6	-5,0	3,7	-14,7
Виробництво гумових і пластмасових виробів	13,4	-6,2	-2,6	-8,8	-5,0	11,1	5,3	0,8	6,7	-7,6
Металургійне виробництво	11,0	-3,5	-5,3	-14,5	-16,6	5,0	-2,6	0,8	-1,4	-10,3
Машинобудування	15,4	-3,3	-13,6	-20,6	-14,8	1,8	11,7	12,4	-2,2	-10,5
Виробництво меблів	14,3	8,1	-9,1	-7,0	-17,0	6,2	11,9	10,4	3,0	0,2
Постачання електроенергії та газу	3,1	0,9	-1,1	-6,6	-13,0	3,1	-6	3,0	-4,4	-11,8
Оптова та роздрібна торгівля	4,9	3,7	1,9	-12,5	-13,1	4,6	3,9	4,6	3,1	2,7
Транспорт, складське господарство, поштова діяльність	13,9	-0,9	2,1	-9,0	-2,9	3,5	3,6	1,5	3,1	4,0

*сформовано автором за даними Держстату України

- виробництво хімічної продукції (зростання від 3,2% в 2016 р. та до 24,4% в 2020 р.);
- виробництво меблів (зростання від 6,2% в 2016 р. та до 0,2% в 2020 р.);
- оптова та роздрібна торгівля (зростання від 4,6% в 2016 р. та до 2,7% в 2020 р.);
- транспорт, складське господарство, поштова діяльність (зростання від 3,5% в 2016 р. та до 4,0% в 2020 р.);

Стосовно машинобудування необхідно зазначити, що найбільший потенціал розвитку даного сектору спостерігається у 2011 р. (зростання на 15,4%) та в період з 2016 до 2018 рр. (зростання на 1,8%, 11,7% та 12,4%, відповідно, за рахунок розвитку оборонної промисловості у зв'язку з військовими діями на Сході). В період з 2013 до 2015 рр. машинобудування зазнало руйнівних знижень (на 13,6%, 20,6% та 14,8%, відповідно). За крайні 2019 та 2020 рр. у машинобудівному комплексі України відбулося зниження розвитку на 2,2% та 10,5%, відповідно.

В металургійному секторі, як основному сировинному джерелі машинобудування, відбулися подібні до тенденцій машинобудівної галузі коливання потенціалу розвитку, а саме: зростання у 2011 р. на 11,5%, заниження в період з 2013 до 2015 рр. на 5,3%, 14,5% та 16,6%, відповідно, також заниження в 2017 р. на 2,6% та значні заниження резервів розвитку металургійної промисловості відбулися у 2019–2020 рр. на 1,4% та 10,3%, відповідно.

Такі показники розвитку металургійного та машинобудівного секторів промисловості України свідчать про відсутність потенціальних резервів їх розвитку. Подібна ситуація частково пов'язана із впливом стагнаційних тенденцій впливу пандемічної та постпандемічної економічної регресії, а частково – із втратою російських ринків збуту та повільними пошуком і формуванням нових сегментів реалізації продукції.

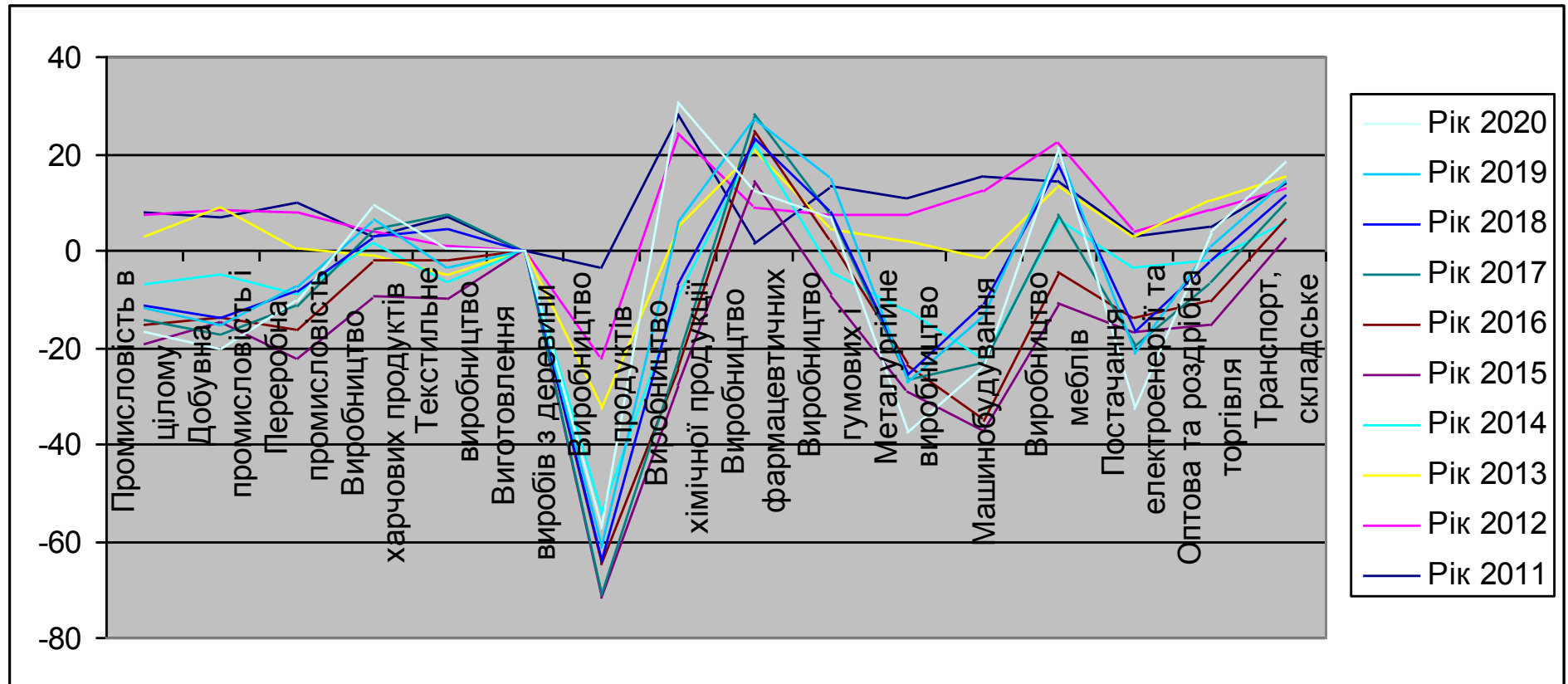


Рис. 3.1. Динаміка показників стратегічного розвитку секторів промисловості України за 2011 – 2020 роки*

*сформовано автором за даними Держстату України

Згідно результатів аналізу динаміки показників стратегічного розвитку промисловості України за 2011–2020 рр. (рис. 3.1) необхідно виділити зниження потенціалу добувної галузі – на 1,6% в 2019 р. та 4,5% в 2020 р., переробної галузі – на 3,2% в 2020 р. (в т.ч., машинобудування, на 10,5% в 2020 р.), постачання електроенергії та газу – на 4,4% в 2019 р. та на 11,8 в 2020 р., проте в торговельній галузі спостерігається зростання від 2016 р. на 4,6% і донині (на 3,9% – в 2017 р., на 4,6% – в 2018 р., на 3,1% – в 2019 р, на 2,7% – в 2020 р.), що ідентично тенденціям розвитку галузі транспортних перевезень та поштової діяльності (зростання: 2016 р. – на 3,5%, 2017 р. – на 3,6%, 2018 р. – на 1,5%, 2019 р. – на 3,1% та 2020 р. – 4,0%).

В цілому секторальний аналіз розвитку галузей промисловості України за 2011–2020 рр. свідчить про негативний вплив пандемічних та постпандемічних процесів на ефективність економіки в цілому з урахуванням зниження резервів її розвитку на 0,5% в 2019 р. та на 5,1% в 2020 р., проте значного падіння потенціалу розвитку економіка України зазнала в період з 2013 до 2015 рр. (зниження в 2013 р. на 4,3%, в 2014 р. – на 10,1, в 2015 р. – на 12,3%).

Ефективним та наочним інструментом оцінки потенціалу стратегічного розвитку промисловості України є індексний підхід, оскільки динаміка індексів промисловості в цілому та за окремими секторами і галузями демонструє рівень динамічних змін сегментів економіки відносно найвищого рівню промислового зростання за певний період. Відправною точкою застосування індексного підходу до оцінки потенціалу стратегічного розвитку промисловості України став 2010 р., коли було зафіксовано піковий рівень зростання економічних показників, а відтак, індекс промислового виробництва склав 12,2%. В 2010 р. найбільш значущі позитивні результати показала переробна промисловість (зростання на 16,3%) і галузі газопостачання електроенергії та газу (зростання на 9,7%). Згідно наведених вище результатів аналізу стратегічних можливостей промисловості України (див. табл. 3.1 та рис. 3.1) в 2011 р. спостерігається зростання показників промислового виробництва в цілому на 8%, переробної промисловості – на 9,7% та зростання показників добувної промисловості – на

6,7%. Впродовж наступних 4-х років індекс промислового виробництва демонстрував зниження, яке стало особливо відчутним в 2014 та 2015 рр.: зниження на 10,1% та 13%, відповідно, в цілому за показниками розвитку промисловості. Надто значні втрати понесла економіка країни в 2015 р., коли падіння показників переробної промисловості було зафіксовано на рівні 9,3%, падіння показників видобувної галузі – на рівні 14,2%, а падіння в сфері постачання газу та електроенергії – на рівні 12%. Впродовж 2016, 2017 та 2018 рр. індекс промислового виробництва став поступово зростати, відповідно на 2,8%, 0,4% та 1,6%, а у 2019 р. знову зафіксоване зниження індексу промислового виробництва на 1,8%, а в переробній промисловості, в свою чергу, індекс показав падіння виробництва на 2%. Наочно динамічні показники зміни індексу промислового виробництва України показано на рисунку 3.2.

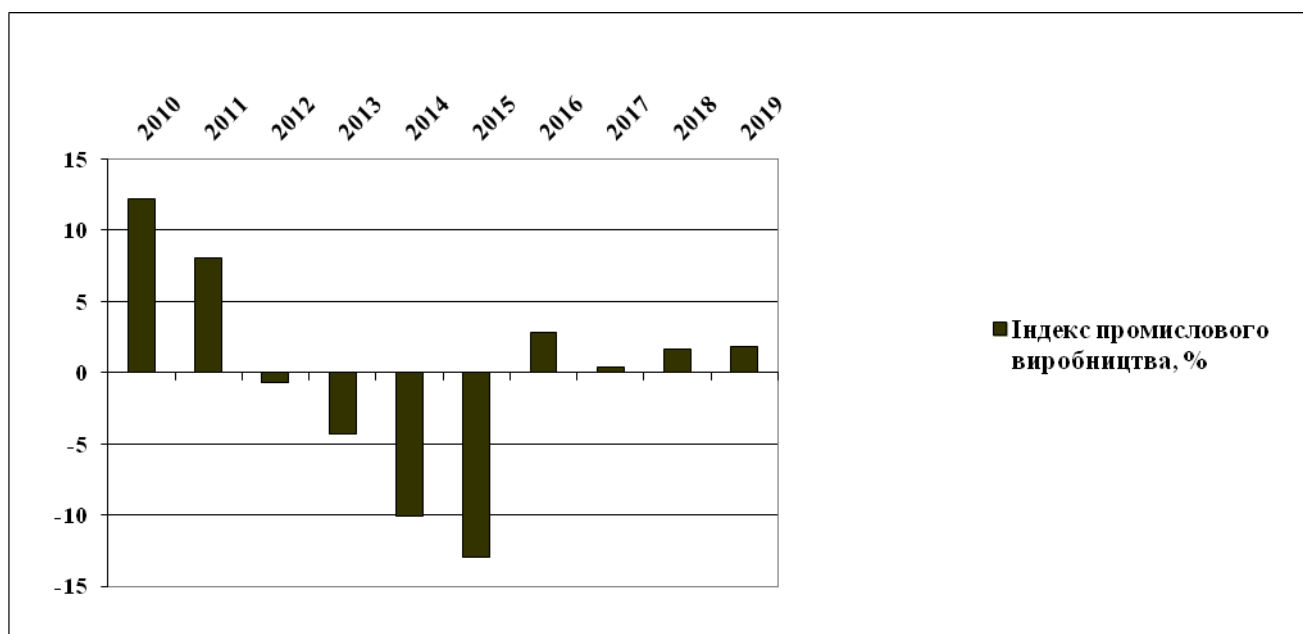


Рис. 3.2. Динамічні зміни індексу розвитку промислового виробництва України за 2010 – 2019 рр. *

* складно автором за даними Держстату України у лютому 2020 р.

З огляду на результати оцінки динамічних змін індексу розвитку промислового виробництва України за 2010–2019 рр. стає очевидним наявність незначних перспектив розвитку промисловості України в цілому за умов подолання перешкод стратегічного розвитку у вигляді таких факторів, як:

- дестабілізація замовлень на внутрішньому ринку;
- розпродаж виробничих об'єктів, виробничих потужностей та площ;
- зупинка виробничих процесів на підприємствах машинобудування та металургійного виробництва;
- порушення балансу залізничних перевезень;
- втрата частки зовнішніх ринків збуту продукції машинобудування та металургійного виробництва, а також видобувної продукції.

В своїх працях Державська А.В. зазначає, що машинобудування є надзвичайно складною комплексною галуззю промисловості, яка об'єднує кілька десятків інших галузей. Найбільш розвиненими з них в Україні є важке машинобудування, автомобілебудування, сільськогосподарське, транспортне машинобудування, верстатобудування, приладобудування, електротехнічне виробництво, хімічне та нафтохімічне машинобудування [119]. Складність розвитку і значення промислового комплексу України, а особливо, машинобудівної галузі, досліджує у своїх працях і професор Стадник В.В. [365].

З огляду на проведені дослідження машинобудування в Україні згідно класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД) до складу даної галузі входять понад двох десятків спеціалізованих підгалузей, з яких можна виокремити близько 6-ти структурних підрозділів. Серед провідних структурних підрозділів, які поділяються на більш дрібні, виділяють такі види машинобудування як: важке, транспортне, сільськогосподарське, енергетичне, електротехнічне, технологічне. Згідно даних КВЕД України, до складу машинобудування увійшли такі укрупнені структурні підрозділи як [200]:

1. Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів.
2. Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань.
3. Виробництво електричного устаткування.
4. Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції.

На рисунку 3.3 продемонстровано склад машинобудівної галузі України за 2019 р. (крайній за даними Статистичного щорічника України за 2019 р., Державної служби статистики України) згідно обсягів виробництва продукції.

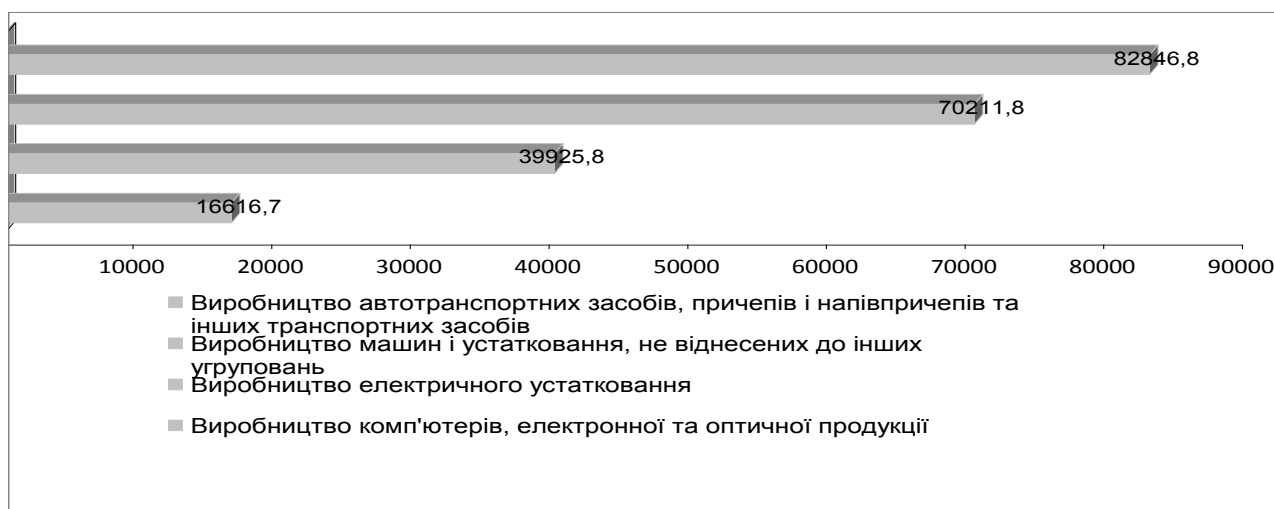


Рис. 3.3. Склад машинобудівної галузі України за 2019 р. (млн. грн)

* складно автором за даними Держстату України

Таким чином, виявлення резервів стратегічного розвитку вітчизняної машинобудівної галузі за період 2018–2019 рр. свідчить про те, що найбільш ефективними у структурі машинобудування є такі структурні підрозділи як виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів (2949 млн. дол.) та виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (2642 млн. дол.) Детальніший аналіз структури машинобудування відповідно даних видань Статистичного щорічника України, свідчить про наявність провідних структурних підрозділів машинобудівної галузі, а саме: виробництво електродвигунів і трансформаторів (431 млн. дол.), машин та устаткування загального призначення (783 млн. дол.), залізничних вагонів і локомотивів (678 млн. дол.) [368; 369].

Досвід функціонування економіки України до 2010 р. та провідних європейських держав показує, що розвиток машинобудівного комплексу повинен бути одним із пріоритетних напрямків діяльності країни по відношенню до корпоративного бізнесу, оскільки його продукція відіграє

ключову роль у формуванні виробничого потенціалу інших галузей, сприяє впровадженню досягнень науково-технічного прогресу та зростанню матеріального забезпечення населення. В своїх дослідженнях Негруль, Д.А., Ольвінська Ю.О. [276] зазначають, що наразі в Україні є нагальна потреба у оновленні та модернізації більшості секторів економіки, і було б чудово, якби саме вітчизняний машинобудівний комплекс забезпечив ці процеси матеріальною базою. Так, у 2019 р. ступінь зносу основних засобів у переробній промисловості складає 64,3%, виробництві напоїв – 63,4%, виробництві одягу – 57,2%, виробництві хімічних речовин і хімічної продукції – 51,8%, металургійному виробництві – 70,1%, виготовленні виробів із деревини – 89,7%, постачанні енергії, газу та пари – 73,7%, заборі, очищенні та постачанні води – 85,3%, телекомунікаціях – 58,3%, наукових дослідженнях та розробках – 56,4%, машинобудуванні – 67%, в цілому по промисловості – 66,4%, загалом по видах економічної діяльності України – 60,6%. Аналіз динаміки останнього індикатора показав, що він тяжіє до збільшення і досяг свого максимального значення у 2014 р. – 83,5%. Хоча у 2015 р. рівень зносу основних засобів в Україні різко зменшився до 60%, це спричинено не значним припливом інвестицій, а відчуженням в Україні територій та інфраструктури, що на них знаходилася [276].

Згідно досліджень Соколової Л.В. [363], аналіз стану машинобудівної галузі України свідчить про тривожні тенденції її розвитку. За останнє десятиріччя відчутно скоротилися частка великих та середніх машинобудівних підприємств, а малих навпаки – збільшилася. Такі структурні зміни призводять до значної втрати валового внутрішнього продукту.

За даними ЮНКТАД, в розрізі певних товарних груп вітчизняне машинобудування є конкурентоспроможним лише за виробництвом енергогенерувальних машин та обладнання та «іншого транспортного обладнання». Підтвердженням таких тверджень слугують показники відносної експортної конкурентоспроможності (1,246 та 2,430 відповідно), відносних порівняльних переваг (0,521 та 7,998 відповідно), відносних торговельних

переваг (0,405 та 2,072 відповідно) у 2018 р. Приведені товарні групи характеризуються позитивною динамікою індексів. Натомість по усіх інших групах та по машинобудуванню в цілому спостерігається стійка негативна тенденція зниження конкурентоспроможності [178].

Результати оцінювання макроекономічних фінансових показників свідчать про те, що у машинобудуванні спостерігається від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі. Частка імпорту продукції машинобудування у загальному обсязі імпорту продукції України у 2018 р. становила 16,9%, експорту – 10,1%. Найбільшою різниця була у 2006 р. – 15,9%. Надалі співвідношення зменшувалося. Проте, це не сприяло заміщенню імпортової машинобудівної продукції вітчизняною, оскільки загальні обсяги її виробництва в Україні також суттєво скоротилися [350]. Не дивлячись на значні скорочення виробництва продукції, українське машинобудування і донині складає потужний стратегічний потенціал економіки країни, а також є інвестиційно привабливим сектором промисловості. Машинобудівна галузь України включає майже 1,5 тис. компаній та підприємств. За даними видань «Промисловість України» за останні роки, в даній галузі зосереджено понад 22% основних виробничих фондів промисловості та зайнято близько 400 тис. працівників (20% штатних працівників промисловості). Машинобудівні підприємства виготовляються майже 3,5 тис. найменувань машин та обладнання, а технічні засоби, що виробляються на них, дозволяють механізувати до 85 % робіт у сільському господарстві [325]. Проте, досить значним залишається експортний потенціал галузі, хоча товарна структура експорту представлена переважно машинами та обладнанням середнього рівня складності (котли, сільськогосподарська техніка, трансформатори, турбіни).

З метою вирішення проблем та підвищення успішності промисловості України в цілому та машинобудування зокрема, в 2013 р. було схвалено Концепцію Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 р. [324] Так, стратегічною метою концепції сформованої програми є підвищення конкурентоспроможності економіки та

забезпечення входження України в коло розвинених країн світу за рахунок створення сучасного виробництва та здатного до інноваційного розвитку промислового комплексу. Згідно з цією програмою машинобудування стає авангардною ланкою промислового комплексу. Програмою передбачається вжиття таких заходів, як освоєння нових видів конкурентоспроможної продукції; удосконалення структури виробництва, розвиток потужностей, зокрема впровадження систем управління якістю, екологією та безпекою згідно з міжнародними стандартами; розвиток внутрішнього та зовнішнього ринку, а також його інфраструктури; прискорення інноваційного розвитку галузі машинобудування через [324]:

- формування стабільної гнучкої системи державної підтримки інноваційного розвитку;
- створення цілісної системи науково-технологічного забезпечення;
- створення механізму залучення інвестицій для інноваційного розвитку;
- стимулювання підприємств щодо переходу на сучасні методи проектування та освоєння виробництва нової прогресивної техніки;
- формування макротехнологічних комплексів зі створення та виробництва продукції машинобудування за підгалуззями;
- модернізацію національного машинобудівного комплексу, його інтегрування зі світовою системою машинобудування;
- удосконалення нормативно-правового забезпечення.

Основою ефективного розвитку вітчизняного машинобудівного комплексу в перспективі, на погляд автора, є раціональне розміщення машинобудівних компаній та модернізація виробничих процесів. На розміщення машинобудівних компаній здійснює вплив низка факторів, наприклад, розвиток науково-технічного прогресу, імпортно-експортні процеси сировинних ресурсів, які зумовлюють трансформацію галузевої структури, зміну спеціалізації окремих підприємств-учасників компанії, особливості формування коопераційних зв'язків у складі промислових вузлів. В свою чергу, раціональне розміщення машинобудівних компаній знаходиться під впливом

чинників споживання, розташування сировинно-ресурсної бази, розвитку транспортної інфраструктури.

Таким чином, спеціалісти в галузі дослідження концептуальних підходів до розміщення машинобудівних компаній пропонують різні варіанти класифікацій в даному напрямі. Так Кокоть В. [209] пропонує класифікувати машинобудівні галузі за чинниками розміщення відповідних господарюючих суб'єктів. Наприклад, компанії з виробництва електротехніки, приладів, літаків, ракетно-космічної техніки у своєму розміщенні орієнтуються на кваліфіковані кадри. Натомість розміщення таких підгалузей як суднобудування, сільськогосподарське машинобудування визначається дією споживчого чиннику. Класифікацію галузей машинобудівних за принципами розміщення машинобудівних компаній наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Приклад класифікації галузей машинобудування за принципами розміщення господарюючих суб'єктів *

Назва галузі	Принципи розміщення
Радіотехніка, приладобудування, електроніка	Кваліфіковані кадри, науково-дослідні установи
Виробництво автомобілів, двигунів, рухомого складу залізничного транспорту, тракторів, устаткування для легкої та поліграфічної промисловості	Центри загального машинобудування, кваліфіковані кадри
Сільськогосподарське машинобудування, суднобудування, виробництво хімічного устаткування, будівельних і шляхових машин	Споживач
Виробництво гірничошахтного, металургійного, підіймально-транспортного устаткування	Сировина та споживач

* надано автором з джерела [209] для поглиблення розуміння процесу розміщення галузей машинобудування

Дослідники Пігуль Н.Г. та Пігуль Є.І. [304] пропонують інший, на відміну від попереднього, варіант класифікації машинобудівних компаній, – у

вигляді групування галузей машинобудівного комплексу згідно цільових економічних характеристик принципів групування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приклад класифікації галузей машинобудування згідно цільових економічних характеристик принципів їх групування

Назва групи	Коротка характеристика групи
Інвестиційне (важке) машинобудування	Група галузей, розвиток яких визначається інвестиційною активністю металургійного, будівельного, енергетичного і транспортного комплексів
Тракторне і сільськогосподарське машинобудування	Група галузей, розвиток яких залежить від платоспроможності сільгоспвиробників і переробників сільськогосподарської продукції, а також частково від попиту населення
Залізничне машинобудування	Спрямоване на задоволення попиту залізничного господарства країни
Автомобільна промисловість	Випуск продукції орієнтований на попит кінцевих споживачів (виробництво легкових автомобілів), а також на потребу підприємств, фірм і виконавчих органів влади (виробництво вантажівок і автобусів)
Електротехніка, приладобудування, верстатобудування	Група наукомістких галузей, так званих комплектуючих, що розвиваються услід за потребами всіх інших галузей промисловості, включаючи і саме машинобудування

*надано автором з джерела [304] для поглиблення розуміння принципів групування галузей машинобудування згідно цільових економічних характеристик

Наведені підходи до класифікації галузей машинобудування надають можливість розглянути машинобудівний комплекс України і з точки зору цільових економічних характеристик, а відтак – сутності, галузевих структур, і з точки зору принципів розміщення машинобудівних компаній на території країни. Принцип галузевої структуризації дозволяє розглядати машинобудівний комплекс України в розрізі кожної окремої галузі, досліджуючи її основні характеристики, склад, особливості розвитку. Так згідно принципу галузевої структуризації машинобудівного комплексу однією з його наймолодших галузей є транспортне машинобудування, що набуло значного розвитку у

другій половині 20-го століття, хоча окремі його підрозділи з'явилися ще наприкінці 19-го століття в результаті стрімкого розвитку науково-технічного прогресу. Так з'явилося суднобудування, вагонобудування, а згодом, автомобілебудування і літакобудування. Зазначимо, що до складу транспортного машинобудування входять компанії, які спеціалізуються на виробництві таких транспортних засобів, як судна, вагони, автотранспорт, авіатранспорт, велосипедний та мототранспорт. Таким чином, згідно наведеної галузевої структури машинобудування в роботі проаналізовано основні її підгалузі.

Оцінка тенденцій розвитку машинобудівної галузі України необхідно здійснювати в розрізі витрат на виробництво продукції галузі та рентабельності діяльності машинобудівних компаній (великих підприємств за класифікацією КВЕД) за період з 2010-2012 рр. до 2018 р. з метою виявлення тенденцій розвитку машинобудівного комплексу України. Таким чином, в таблицях 3.4 та 3.5 наведено відповідні дані щодо витрат на виробництво машинобудівної продукції (табл. 3.4) та статистичні матеріали стосовно рентабельності операційної діяльності та загальної рентабельності діяльності підприємств машинобудівного комплексу (табл. 3.5). В свою чергу, на рисунках 3.4 та 3.5 побудовано діаграми для здійснення прогнозування тенденцій зазначених показників на п'ятирічний період на основі лінійних рівнянь за логарифмічною шкалою.

Результати оцінки витрат на виробництво продукції підприємств машинобудування свідчать про їх значне зниження у 2014 та 2015 рр., що підтверджує факт падіння виробництва в цілому по галузі, проте з 2016 р. спостерігається зростання виробничих витрат в цілому та витрат на прямих матеріальних витрат зокрема, що показує тенденції поступового відновлення виробничих процесів. Прогноз тенденцій витрат на виробництво продукції машинобудування свідчить про зростання відповідних витрат впродовж 5-ти наступних років, що частково спостерігалось у 2019-2020 рр. з урахуванням певного поживлення у виготовленні продукції оборонного машинобудування, суднобудування та автомобілебудування (легкові автомобілі).

Таблиця 3.4

**Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств
за видами економічної діяльності у 2012–2018 рр.***

Роки	Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), тис. грн	З них за складовими витрат									
		матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві		амортизація		витрати на оплату праці		відрахування на соціальні заходи		інші витрати	
		тис. грн	у % до загальних витрат	тис. грн	у % до загальних витрат	тис. грн	у % до загальних витрат	тис. грн	у % до загальних витрат	тис. грн	у % до загальних витрат
2012	138142681,5	107132793,4	77,6	4445888,7	3,2	18844542,5	13,6	7005744,6	5,1	713712,3	0,5
2013	115527818,1	84798317,5	73,4	4622304,1	4,0	18542768,8	16,1	6859258,4	5,9	705169,3	0,6
2014	98973034,0	70501610,3	71,2	4663891,5	4,7	16822214,6	17,0	6227129,0	6,3	758188,6	0,8
2015	111961335,7	81441693,9	72,7	5029329,2	4,5	18475020,3	16,5	6151175,7	5,5	864116,6	0,8
2016	124769331,9	91423206,8	73,3	4904062,4	3,9	22531907,5	18,1	4907214,2	3,9	1002941,0	0,8
2017	159965480,3	115482123,2	72,2	5682216,4	3,6	31102289,4	19,4	6620980,3	4,1	1077871,0	0,7
2018	195421580,4	140429204,3	71,9	6715611,0	3,4	38423771,7	19,7	8254543,0	4,2	1598450,4	0,8

*сформовано автором за даними Держстату України

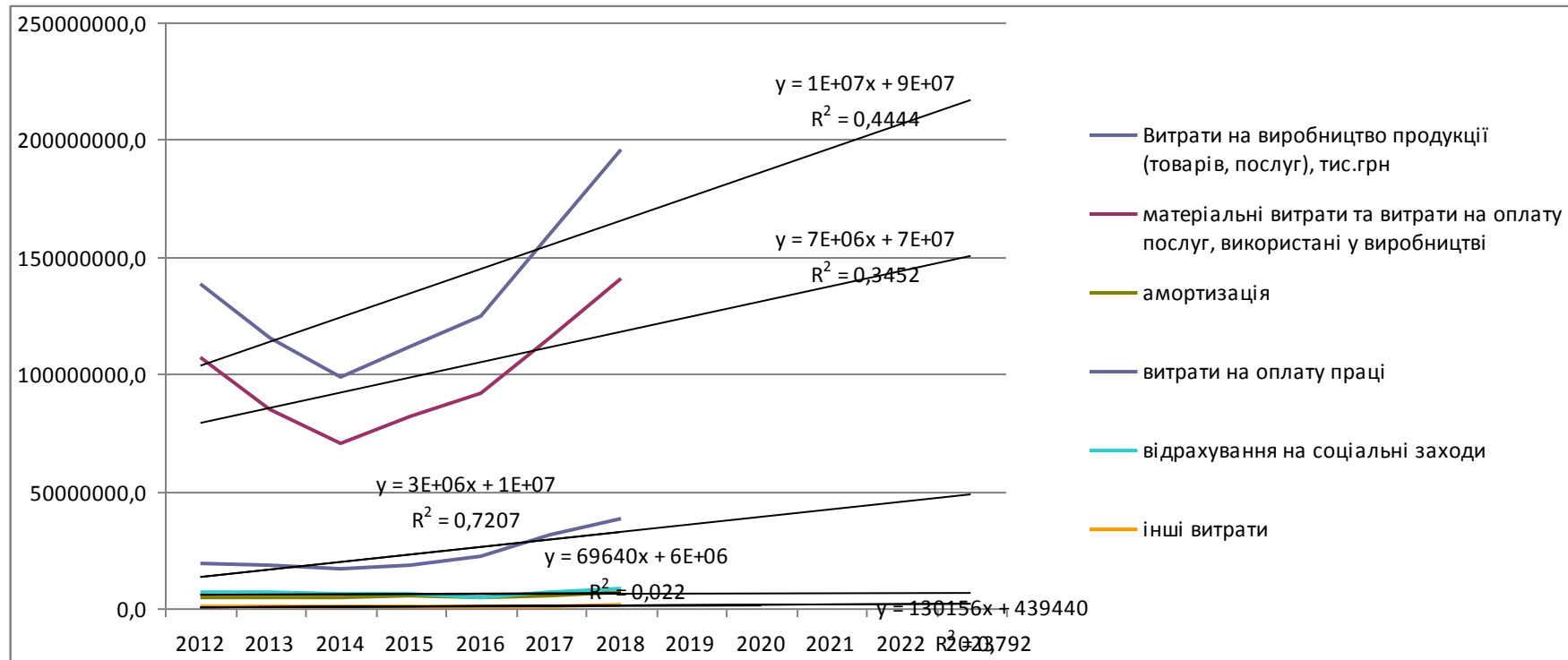


Рис. 3.4. Прогноз тенденцій витрат на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності на п'ятирічний період *

* власне дослідження на основі таблиці 3.4

Таблиця 3.5

**Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2010-2018 рр.
з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства ***

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі підприємства				усього	у тому числі підприємства			
		великі	середні	малі	мікро- підприємства		великі	середні	малі	мікро- підприємства
2010	7,0	8,0	5,6	3,2	0,3	2,6	3,0	2,1	0,0	-3,7
2011	9,3	10,0	8,7	4,8	4,8	5,2	5,8	4,7	1,4	0,1
2012	9,9	11,3	8,4	4,0	3,1	5,1	6,4	3,8	-0,2	0,1
2013	6,6	8,9	3,9	4,5	1,7	1,8	3,2	0,2	1,1	-1,1
2014	-2,4	0,8	-4,6	-7,7	-7,2	-13,3	-14,5	-12,3	-10,6	-10,0
2015	3,4	6,2	2,0	-1,9	-1,7	-8,0	-4,3	-11,9	-3,9	-3,5
2016	8,0	13,1	5,3	6,4	3,1	-0,4	1,0	-2,0	3,5	-0,8
2017	9,8	17,6	6,8	6,9	3,7	3,0	5,4	1,5	4,5	1,3
2018	7,5	16,1	3,5	5,1	3,6	3,2	11,3	-1,1	3,4	2,8

*сформовано автором за даними Держстату України

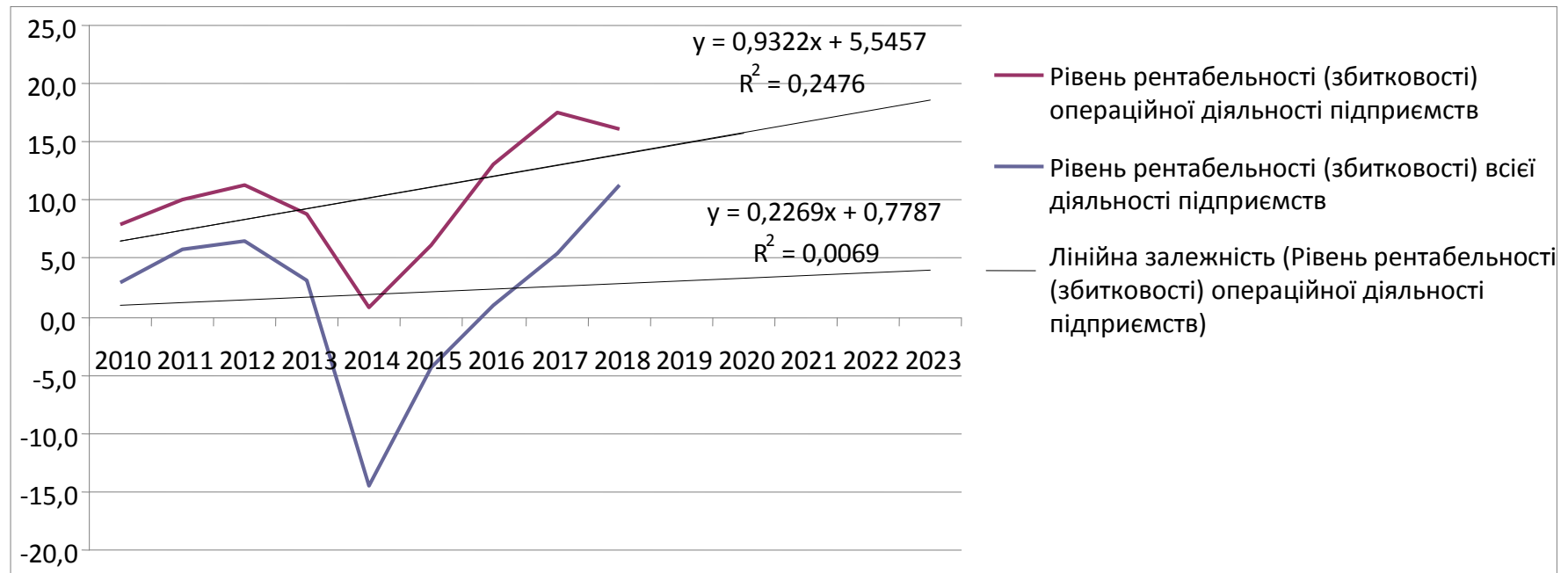


Рис. 3.5. Прогноз тенденцій рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності на п'ятирічний період

* власне дослідження на основі таблиці 3.5

Результати оцінки показників рентабельності операційної та корпоративної діяльності підприємств за видами економічної діяльності свідчать про провалля рентабельності машинобудівної продукції з 2013 до 2016 рр. і тенденції до незначної стабілізації рентабельності з 2018 року. Оцінка результатів прогнозування тенденцій рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності на п'ятирічний період свідчить про можливе зростання рентабельності з урахуванням ситуації стабільної беззбитковості/прибутковості підприємств.

З огляду на результати оцінки стратегічного розвитку вітчизняної промисловості в цілому та показників потенціального розвитку машинобудівного комплексу зокрема за секторальним принципом, стає очевидною наявність низького потенціалу стратегічного розвитку машинобудування в Україні, який можливо підтримати та підвищити за умов орієнтації законодавчої бази на розвиток корпоративного бізнесу, відновлення інституту держзамовлень внутрішньої машинобудівної продукції для вітчизняного споживання в аграрному секторі, в секторі важкої промисловості та галузі енергопостачання. З метою поглиблення досліджень машинобудівної галузі в розрізі економіки України та виявлення ресурсів успішності функціонування машинобудівного корпоративного бізнесу в наступних підрозділах даного розділу проаналізовано стратегічні позиції юридичних та ринкових суб'єктів машинобудівного комплексу з точки зору їх географічного розташування.

В свою чергу, поглиблення оцінки потенціальної успішності корпоративного бізнесу України варто здійснювати в розрізі порівняння фінансової результативності представників великого, середнього та малого бізнесу. З цією метою в роботі проаналізовано тенденцій прибутковості (збитковості) діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні та малі. На рисунку 3.6 побудовано трендові моделі оцінки результатів фінансової діяльності підприємств згідно їх групування за розмірами.

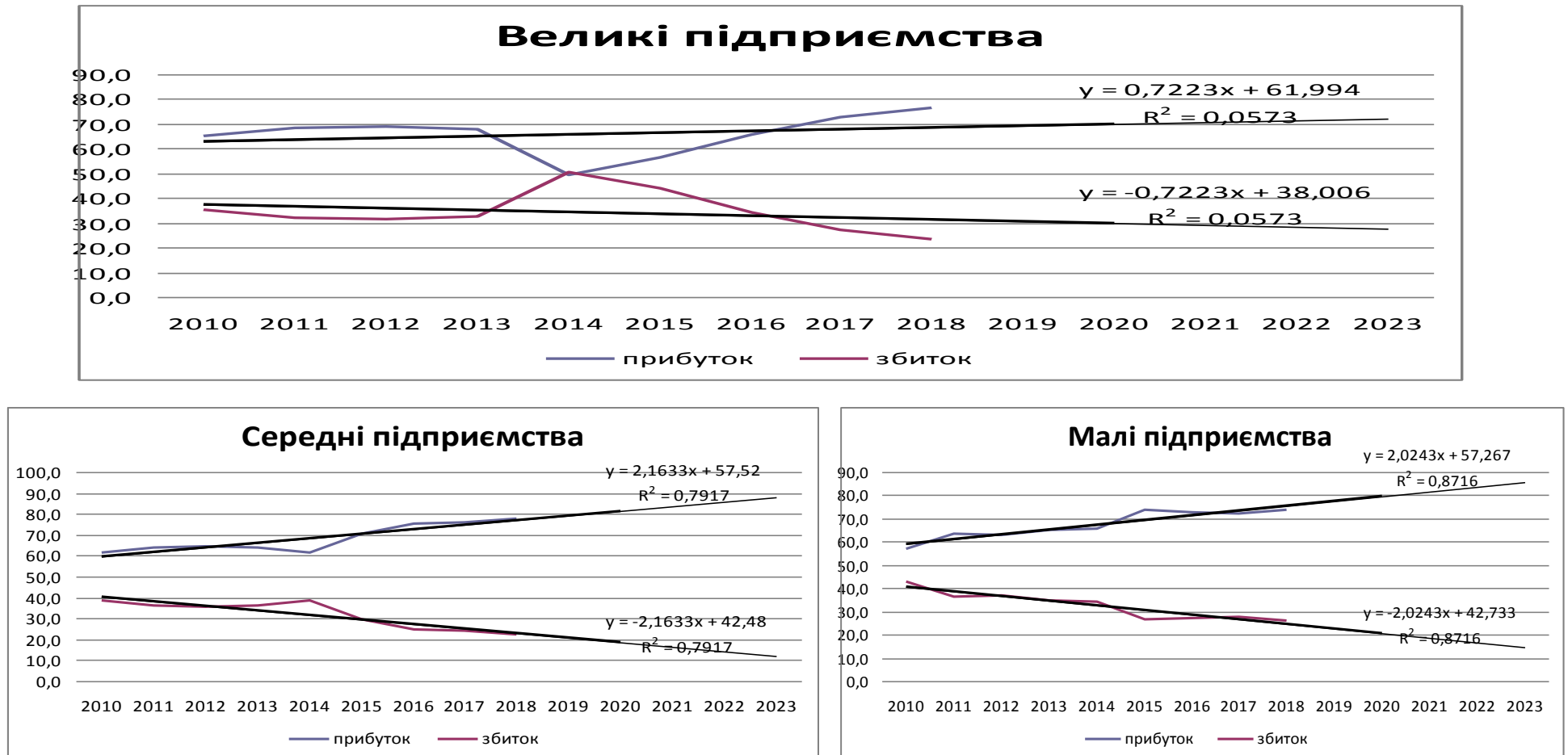


Рис. 3.6. Прогноз тенденцій прибутковості (збитковості) діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні та малі *

* власне дослідження на основі даних Держстату України

Згідно результатів оцінювання потенційних можливостей ефективного функціонування та резервів сталого розвитку представників бізнесу України згідно їх ділення за розмірами (рис. 3.6) було виявлено такі тенденції:

- зниження прибутковості корпоративного бізнесу у вигляді великих підприємств за період 2013-2016 рр.;
- рівнозначне зниження прибутковості середнього за розміром бізнесу у 2014 р.;
- зростання прибутковості представників малого підприємництва у 2015 р.;
- рівнозначні тенденції одночасного зростання прибутковості і збитковості представників малого і середнього бізнесу починаючи з 2015 р., донині та у прогнозованому періоді до 2023 р.;
- тенденції сталого розвитку представників великого бізнесу із 2018 р., донині та у прогнозованому періоді до 2023 р.

Таким чином, в процесі виявлення резервів сталого розвитку бізнесу в Україні було виявлено позитивні тенденції стабільності та прибутковості великих підприємств (компаній) в період з 2018 р. – донині – до 2023 р. з урахуванням емерджентних впливів пандемічних факторів на розвиток економіки сьогодні, в той час як малий та середній бізнес має лише 50% потенційних можливостей сталого розвитку під нищівним впливом факторів пандемічного синдрому, що нині підтверджується закриттям майже половини офіційно зареєстрованих в Україні малих і середніх за розміром підприємств впродовж 2020 р.

3.2. Оцінка успішності функціонування машинобудівного корпоративного бізнесу

В процесі оцінювання успішності функціонування машинобудівного корпоративного бізнесу необхідно зауважити, що вітчизняні машинобудівні компанії та підприємства розташовані у кількох областях України, проте

найбільша їх кількість концентрується в Дніпропетровській, Запорізькій, Київській, Харківській, Львівській, Одеській областях, а також у м. Київ. Серед провідних машинобудівних компаній можна виділити високотехнологічні, які стрімко посилюють свою присутність на закордонних ринках (ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Мотор-Січ», ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», ПАТ «СНВО ім. М.В. Фрунзе»), а також транспортно-будівні компанії (ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ДП «УкрНДІ вагонобудування», ПАТ «Дніпровагонмаш», «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова», Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка, ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова», ПАТ «ЗАЗ» тощо) [67]. Географічне розташування машинобудівних компаній зумовлено, в першу чергу, наявністю сировинних ресурсних та обробних потужностей у вигляді металургійних компаній, саме тому з метою виявлення потенціалу успішності функціонування машинобудівного корпоративного бізнесу проаналізовано окремі групи машинобудівних компаній України за принципом географічного розташування з точки зору рівня їх успішної діяльності.

Виявлення потенціальних резервів успішної діяльності гравців машинобудівного ринку України за географічним принципом необхідно базувати на результатах аналізу індексів машинобудування (починаючи з останнього року рецесії (2015 р.) та років виходу з депресивного стану (2016–2018 рр. і донині) та результатах аналізу індексів основних структурних підрозділів (підвидів) машинобудування за КВЕД. Таким чином, на рисунках 3.7, 3.8, 3.9 наведено динаміку індексів розвитку машинобудівного комплексу України в цілому за 2015–2020 рр. та динаміку індексів розвитку основних структурних підрозділів машинобудування за 2019–2020 рр., відповідно.

За результатами аналізу динаміки індексів розвитку машинобудівного комплексу України в цілому за 2015–2020 рр., а також поліноміального прогнозування відповідного індексу на 5 майбутніх років (рис. 3.7) стає

очевидною негативна тенденція до зниження обсягів виготовлення продукції машинобудування впродовж 5-ти річного періоду за наявних умов.

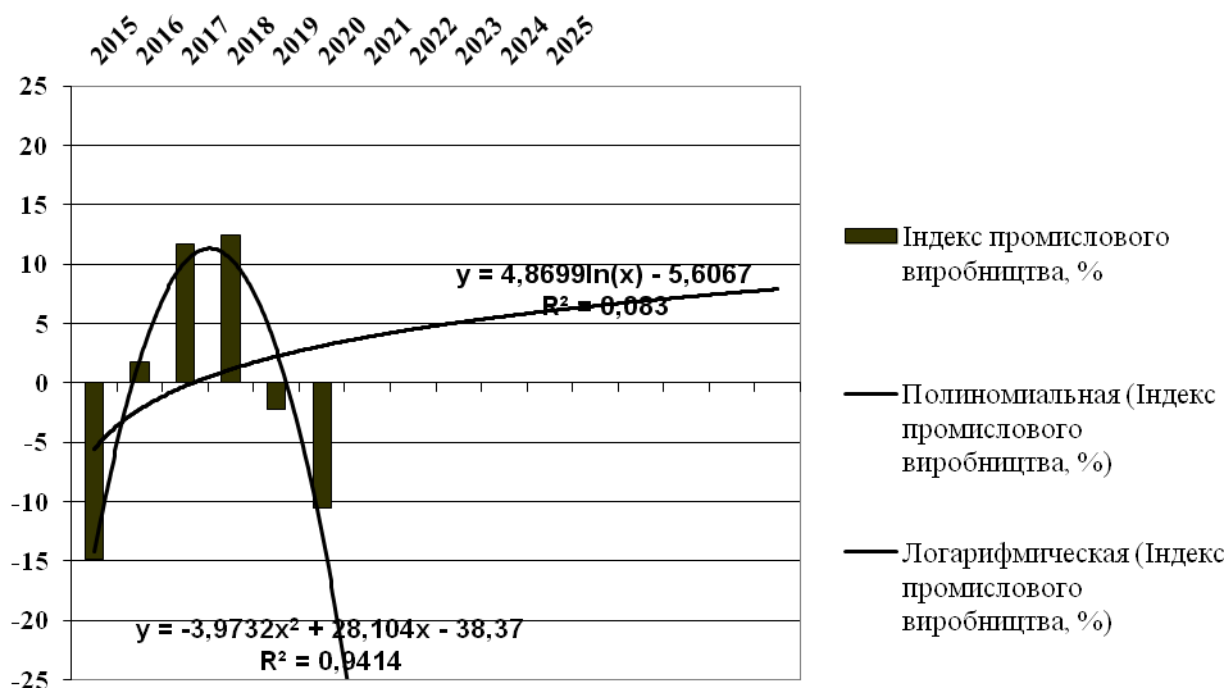


Рис. 3.7. Динаміка індексів продукції машинобудування України за 2015–2020 рр. (%) *

* власне дослідження

За результатами прогнозування потенціалу успішного розвитку машинобудівного комплексу України на 5-ти річний період згідно логарифмічного тренду проявляється тенденція можливого зростання резервів галузі у зв'язку з результатами порівняння тенденцій 2015 та 2020 рр., коли зниження показників машинобудування в 2020 р. виявилось на 5% меншим ніж в 2015 р., а відтак, подібну ситуацію можна назвати позитивною тенденцією за проаналізований 5-ти річний період.

В свою чергу, результати оцінки індексних показників сегментів машинобудування України за 2019 р. свідчать про значне зниження обсягів виготовлення комп'ютерної, електронної та оптичної продукції (на 11,3 %) та ще більше зниження обсягів виробництва електронного устаткування (на

15,5%), в той час як сегменти виробництва машин та устаткування, не віднесених до інших угруповань та виробництво автотранспортних засобів дуже незначно, проте зросло на 0,1% та 0,2%, відповідно (рис. 3.8).

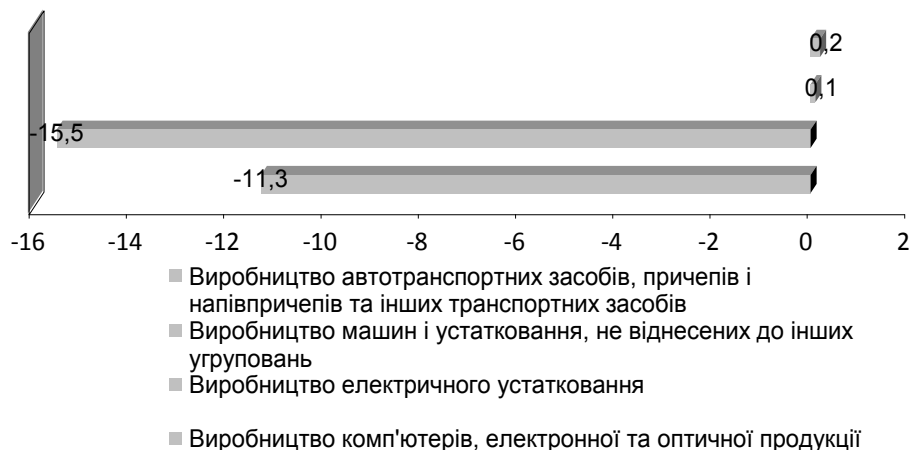


Рис. 3.8. Динаміка індексів машинобудівних сегментів за 2019 р., %*

* власне дослідження

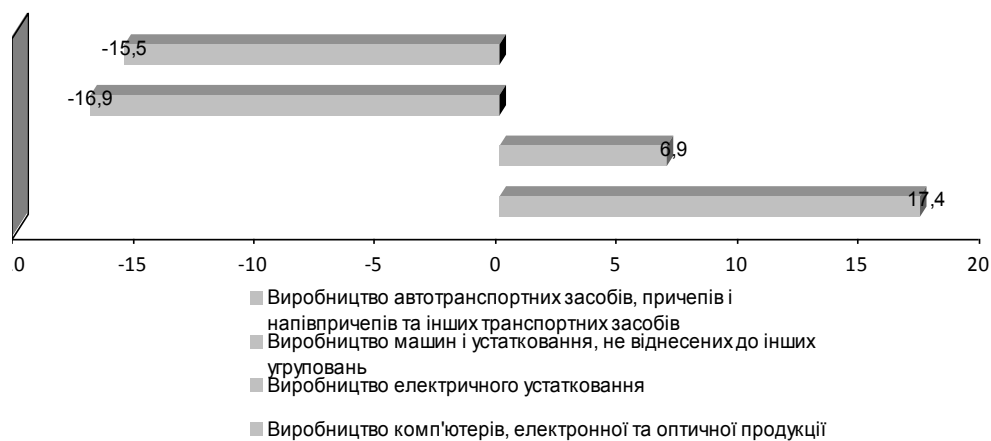


Рис. 3.9 Динаміка індексів машинобудівних сегментів за 2020 р., %

* власне дослідження

Результати оцінки аналогічних індексних показників сегментів машинобудування України за 2020 р. свідчать про дзеркально протилежні тенденції, порівняно із результатами аналізу 2019 р. Так, в 2020 р. відбулося значне зниження обсягів виробництва машин та устаткування, не віднесених до

інших угруповань та автотранспортних засобів, відповідно на 16,9% та на 15,5%, відповідно, а обсяги виготовлення комп'ютерної, електронної та оптичної продукції та виробництво електронного устаткування зросли на 17,4% та 6,9%, відповідно (рис. 3.9).

Таким чином, результати оцінки динамічних тенденцій індексів машинобудування в цілому та сегментів галузі зокрема, показують негативні тенденції та зниження резервів потенціального розвитку машинобудівного комплексу України. Проте характеристику реальної ситуації розвитку машинобудівного комплексу дає лише оцінка корпоративного бізнесу даного сектору за географічним принципом по результатам діяльності провідних компаній, який здійснено далі.

В першу чергу необхідно зазначити, що на території України виробництво вантажних автомобілів представлено провідною компанією даної сектору – ПАТ «АвтоКраз» (м. Кременчук), яке спеціалізується на виробництві великотоннажних автомобілів. За умов сучасного розвитку компанія виробляє понад 33 моделей вантажних автомобілів, майже 350 модифікацій і понад 1500 комплектацій вантажівок з різними компоновальними рішеннями (автомобілі-самоскиди, сідельні тягачі, лісовози, бортові автомобілі), проте в асоціації «Укравтопром» зазначили, що з серпня 2016 р. ПАТ «АвтоКраз» припинив розкривати інформацію про виробництво продукції, оскільки обсяги виробництва скорочуються. Тому до статистичної звітності компанією подано дані з виробництва лише тих автомобілів, які мають вантажність від 5 до 20 т, яких у 2019 р. було вироблено лише близько 300 таких вантажівок за рік.

Дослідження процесів та обсягів виробництва вітчизняного громадського транспорту – тролейбусів, автобусів, трамваїв – визначаються особливостями економічної ситуації країни, оскільки впродовж 2005-2019 рр., наприклад, щорічне виробництво автобусів скоротилося у 10 разів, хоча оновлення потребує автопарк міського та міжміського транспорту, який вичерпав свій експлуатаційний ресурс. Проте брак фінансових ресурсів у місцевих бюджетах значно знижує закупівлю нового міського транспорту, в той час як потреба у

них досить значна, особливо у містах, проте брак фінансових ресурсів в останніх не дозволяє провести оновлення тролейбусного та трамвайного парків.

Динаміка виробництва легкових автомобілів характеризується чергуванням періодів зростання та падіння. Особливо швидкими темпами виробництво легкових автомобілів зростало упродовж 2003-2008 рр., проте за останні роки, через ускладнення економічної ситуації, зниження доходів населення, обсяги виробництва та продажу автомобілів суттєво скоротилися. Оцінка даних ускладнюється тим, що приватні компанії під виглядом конфіденційності інформації відмовляються подавати дані про кількість вироблених легкових автомобілів, і в офіційній звітності Державної служби статистики України за 2017-2019 рр. усунуто категорію «легкові автомобілі».

До недавнього часу досить потужним виробником вантажних вагонів була компанія ПАТ «Стаханівський вагонобудівний завод», що спеціалізувалося на виробництві вагонів-хоперів для транспортування мінеральних добрив, вагонів-платформ, вагонів бункерного типу та металоконструкцій. І оскільки в даний період компанія знаходиться на окупованій території, за даними держстату України багато років провідною компанією з виробництва цистерн є фірма «Азоввагон», яка входить до складу корпорації ПАТ «Азовмаш» (м. Маріуполь). В компанії налагоджено випуск вагонів-цистерн для транспортування нафтопродуктів, олії, кислоти, аміаку, хлору, а новим видом продукції є цистерна-контейнер. Сьогодні провідними завданням вагонобудівної підгалузі є пошук нових ринків збуту продукції, і значні потенційні можливості має також внутрішній ринок, оскільки оновлення потребують як вантажні, так і пасажирські вагони. Випуск останніх може успішно налагодити ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», який наразі знаходиться на межі виживання і стоїть перед проблемою закриття. В свою чергу, найбільш успішними для вагонобудівної галузі були 2009-2011 рр., коли обсяги виробництва сягали 50 тис. шт. у зв'язку з можливостями збуту на російській ринок, заборонений для експорту вітчизняної автомобільної, зокрема, вагонної продукції сьогодні, тому спостерігається значне скорочення

виробництва продукції вагонобудівних компаній. За результатами досліджень вітчизняного транспортного машинобудування можна прослідкувати стійку тенденцію до скорочення потужностей, особливо ситуацію загострилася наприкінці 2019 р. – початку 2020 р. у зв'язку зі значними скороченнями потужностей ПАТ «Крюківського вагонобудівного заводу». Проте ситуацію можна врятувати за рахунок державної підтримки транспортного машинобудування: в першу чергу – шляхом значного підвищення вартості розмитнення імпортного автотранспорту для населення за прикладом Франції, Німеччини, а також раціонального розподілу коштів на керівництво та функціонування ПАТ «Укрзалізниця».

Економічне важливе місце в машинобудівному секторі України займає суднобудування, що вважалось однією з провідних машинобудівних підгалузей до значного скорочення потужностей АТ «Одеський припортовий завод» (2019-2020 рр.). Сьогодні виробничі потужності українських суднобудівних підприємств і компаній завантажені неповністю: до 2018 р. виробництво суден здійснюється лише на замовлення іноземних компаній, що складало 80% від загально можливих обсягів, що дозволяють потужності галузі. Програми активізації розвитку суднобудування, затверджені в період з 2014 до 2018 рр. і донині нереалізовані, і не зважаючи на потребу у підтримці і стратегічному розвитку даної галузі у напрямі річного та морського транспортного суднобудування, відповідним компаніям практично не надають замовлень, особливо державних.

За даними консалтингової компанії GMK Center за останні роки в Українській суднобудівній підгалузі активувалася робота компанії «Нібулон», яка за 2019 р. спустила на воду 5 плавзасобів на замовлення компанії «Грейн-Трансшипмент»; у 2019 р. Миколаївський завод «Океан» після тривалого переоснащення запусив виробництво і виготовив 2 суховантажні баржі на замовлення нідерландської сухоходної компанії Eurobulk. В цілому за 2109 р. учасниками асоціації «Укрсуднопром» було побудовано 14 суден, з яких 12- для внутрішнього ринку і 2 – на експорт; в свою чергу, в 2108 р. для

внутрішнього ринку було виготовлено 13 суден, а на експорт – 1 плавзасіб. Загальний обсяг продукції суднобудування України у 2019 р. склав 4,06 млрд. грн, а в 2018 р. – 3 млрд. грн. Незважаючи на зростання обсягів суднобудування у 2019 році порівняно з попереднім роком на 35,5%, потужності галузі використовуються неповністю, і очевидно, що галузь, яка у найкращі періоди розовику випускала десятки авіаносних крейсерів та транспортних суден, зараз потребує активної державної підтримки у вигляді держзамовлень [101].

За даними світової статистики транспортне суднобудування здебільшого сконцентроване в регіоні функціонування Східно азійських суднобудівних компаній – в Японії, Кореї та Китаї, оскільки щорічно ці три країни забезпечують 92-94% всіх світових поставок нового транспортного флоту. З великим відривом від них зараз йде група також азіатських країн, які прагнуть розвивати національне суднобудування – це Філіппіни, Тайвань, В'єтнам та Індія [350].

Стосовно літакобудування зазначимо, що сьогодні в українській промисловості доволі продуктивно функціонують авіаційні компанії, найпотужніші з яких розташовані у Києві, Харкові та Запоріжжі. Літакобудівні компанії та підприємства Києва, такі як серійний завод «Антонов», ДП «Завод цивільної авіації» та Харкова, такі як Харківське державне авіаційне промислове підприємство, спеціалізуються на проектуванні та виробництві різних типів літаків. У Запоріжжі розміщується одне з найбільших і найвідоміших у світі ПАТ «Мотор-Січ», головною продукцією якого є двигуни для літаків і гелікоптерів. Не зважаючи на структурні перетворення, ПАТ «Мотор-Січ» виробляє проводить випробування та ремонтує понад 70-ти модифікацій двигунів для 61 типу літаків і гелікоптерів, а його продукція експортується до понад 100 країн світу, а в 2019 р. концерн одержав 40% валової маржі та 1252 млн. грн. чистого прибутку. Зазначимо також, що роки незалежності України незважаючи на наявність прибуткових та збиткових періодів державний концерн ПАТ «Мотор-Січ» за обсягами виробництва в цілому посідає лідируючі позиції серед компаній-представників

машинобудівного комплексу України, що підтверджують дані порталу Ukrainian Military Pages [386]. Необхідно зазначити, що виробництво окремих деталей, вузлів, приладів, озброєння, ремонту авіаційної техніки розміщуються також і в Хмельницькому – радіотехнічний завод «Новатор», і в Одесі – ДП «Одесаавіаремсервіс», і у Львові – ДП «Лорта».

Значний розмір сільськогосподарських територій України зумовлює постійну нагальну потребу у сільськогосподарській техніці для обробки ґрунту, внесення мінеральних добрив, отрутохімікатів, утримання худоби, птиці тощо. Основними виробниками знарядь для обробки ґрунту, збирання зернових є компанії ВАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш» (м. Кам'янець-Подільський) – найбільший виробник борін, ПП ВКФ «Велес-Агро» (м. Одеса) – найбільший в Україні виробник плугів, ПАТ «Ельворті» (м. Кропивницький) – найбільший виробник культиваторів, посівних комплексів, борін, сівалок, обприскувачів, ТОВ ВП «Агро-Союз» (с. Слобожанське, Дніпропетровська обл.) – виробляє посівні комплекси, ВАТ «Калинівське РП «Агромаш» (м. Калинівка, Вінницька обл.) – виробник борін, ТОВ НВП «БілоцерківМАЗ» (м. Біла Церква, Київська обл.) – виробляє ґрунтообробні агрегати, кормозбиральна техніка, ВАТ «ТОДАК» (м. Київ) – виробляє сівалки точного посіву, ПАТ «Фрегат» (м. Первомайськ, Миколаївська обл.) – виробляє борони, катки, культиватори. Обладнання для внесення добрив виробляють ВАТ «Ковельськсільмаш» (Волинська обл.) та ВАТ «Хмельниксільмаш» (Вінницька обл.), машини для захисту рослин – ВАТ «Львівськсільмаш», що на межі закриття та «Львівагромашпроект», яке продовжує працювати.

Динаміка виробництва продукції сільськогосподарського машинобудування в останні роки характеризується різновекторною політикою. Наприклад, виробництво сівалок за 2010-2017 рр. зросло, а косарок, навпаки, зменшилося удвічі. Необхідно відмітити, що сільськогосподарське машинобудування України має активно розвиватися задля потреб внутрішнього ринку, особливо фермерських господарств, проте активним попитом користується продукція білоруських, німецьких та польських виробників.

Вітчизняні ж виробники сільськогосподарської техніки потребують підтримки держави у вигляді часткової компенсації вартості за придбану українську сільськогосподарську техніку в якості експортної продукції. Великі компанії в галузі сільськогосподарського машинобудування поступово скорочують свої потужності і перетворюються на підприємства середніх розмірів.

Дослідження пропорцій експортно-імпортних сільськогосподарського машинобудування за даними Держкомстату України показують: за 2019 р. імпорт сільськогосподарської техніки склав 1,3 млрд. дол., що на 14% менше, ніж у 2018 році; експорт сільськогосподарської техніки за 2019 р. склав 73,5 млн. дол., що на 27% менше, ніж у році [296]. Зазначені дані показують значне зниження експортно-імпортного обороту продукції сільськогосподарського машинобудування в Україні за недавній період.

Необхідно зазначити, що дослідники тенденцій розвитку машинобудування України, Герасимчук В.Г. та Липисієнко А.П., відмічають основну особливість сільськогосподарського машинобудування, а саме – недостатню конкурентоспроможність на ринку, викликану виробництвом продукції не досить високої якості, а також пряма залежність попиту на сільгосптехніку від розвитку сільського господарства [83]. Незважаючи на те, що згідно «Концепції Державної цільової економічної програми розвитку вітчизняного машинобудування» агропромисловий комплекс, а відтак, і сільськогосподарське машинобудування визначається стратегічно важливою галуззю національної економіки України [324], держава ще не визначили і не запровадила у життя основні кроки підтримки сільськогосподарське машинобудування країни.

Провідною підгалуззю машинобудівного сектору України цілком можна вважати важке машинобудування, яке я набуло значного розвитку в Україні ще на початку минулого століття і розвивається вже більше 100-а років. Розвиток важкого машинобудування в Україні зумовлено вдалим поєднанням двох головних чинників – сировини у вигляді металу та споживача у вигляді металургійних компаній. Важке машинобудування включає виробництво

машин, обладнання, устаткування для гірничодобувної промисловості, металургії, вуглевидобутку, хімічної індустрії, електроенергетики тощо. Продукція даного сектору економіки вирізняється значними розмірами та високою металомісткістю, тому її виробляють невеликими партіями, інколи – на індивідуальні замовлення, а переважна більшість компаній важкого машинобудування України розміщується на Донбасі та у Придніпров'ї, оскільки саме тут, з одного боку, знаходяться центри виплавки металу, з іншого, – підприємства-споживачі зазначеної продукції, копальні, теплоелектростанції. Лідером важкого машинобудування України є м. Краматорськ, у якому розміщується ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», продукція якого експортується до 70 держав світу. Корпорація спеціалізується на виробництві обладнання для гірничодобувної промисловості (крокувальні екскаватори, подрібнювачі, обладнання для збагачення корисних копалин), шахтно-прохідного обладнання (вугільні комбайни, шахтні підіймачі), металургійного устаткування (прокатні стани, металургійні міні-заводи, термічні печі), кузнечно-пресового (гідравлічні преси, молоти), піднімально-транспортного (самохідні крани для обладнання залізниць) та енергетичного (вали для турбін, трубопроводи для теплових та атомних електростанцій, елементи конструкцій для гідроелектростанцій, деталі для суден) устаткування. Також відмітимо, що потужним виробником продукції важкого машинобудування є ПАТ «Азовмаш» (м. Маріуполь), який випускає гірничотранспортні комплекси, конвеєри, металургійні ковші, перевантажувачі, крани, багато іншої спеціалізованої продукції. У Придніпров'ї розміщується кілька досить потужних центрів важкого машинобудування, серед яких в м. Дніпро, де розміщуються ТОВ «Техномаш» (вантажні вагонетки, перекидачі вагонеток, крани електровозного депо), ТОВ «АНА-ТЕМС» (гірничозбагачувальне обладнання, зокрема барабанні та інерційні грохони, гумові сита, гвинтові шлюзи) та ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» (гідроапаратура для укріплення копалень). Значна кількість великих підприємств важкого машинобудування зосереджена у містах Донецьк,

Луганськ, Горлівка, Ясинувата, Довжанськ (Свердловськ), Дружківка, Хрустальний (Красний Луч), які на даний період часу знаходяться на тимчасово непідконтрольних Україні територіях і Україна втратила майже 40% продукції важкого машинобудування як на внутрішньому ринку так і в напрямі експорту.

Компанії в галузі енергетичного машинобудування спеціалізуються у виробництві турбін, теплообмінних апаратів, станційних і турбінних трубопроводів. Енергетичне виробництво розвивається в Україні з 30-х рр. ХХ ст., після введення в експлуатацію Харківського турбінного заводу, а сьогодні головним центром енергетичного машинобудування є м. Харків, де розміщуються такі потужні підприємства як ПАТ «Енергоатом» та ДП «Електроважмаш». Енергетичне обладнання виробляється також у м. Полтава (ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» – енергетичні установки, запасні частини до турбін, компресори широкого спектра застосування) та в м. Монастирищі (ПАТ «Монастирищинський машинобудівний завод» – парові котли, водонагрівачі, допоміжне котельне устаткування). Значна частина продукції зазначених компаній експортується, окрім того, на даний тип продукції в Україні спостерігається певний попит серед міських та обласних енергетичних компаній, які у зв'язку з втратою покупців з російського ринку, – є провідними замовниками даної продукції.

Сегмент підіймально-транспортного і будівельно-шляхового машинобудування пропонує виробництво кранів, екскаваторів, підвісних канатних доріг, будівельних машин, а виробники продукції сегменту орієнтуються як на сировину, так і на споживача. Завдяки несприятливій ситуації вітчизняного ринку для даного виду продукції, незважаючи на активізацію будівельних замовлень в Україні з 2015 р. і донині, значна частка потужних компаній даної спеціалізації припинили свою діяльність або перебувають у стадії санації. Подібна ситуація відбувається на Одеському заводі важкого кранобудування, ПАТ «АТЕК» (колишній завод «Червоний екскаватор» у м. Києві), підприємства «Дормашина» (м. Миколаїв), ВО «Кранобудівний завод» (м. Нікополь, колись найбільше на теренах СНД

підприємство), ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» (Львівська область); зазначені компанії скорочують свої потужності і перетворюються на підприємства середнього розміру.

Неможливо оминати увагою і верстатобудування, оскільки дана підгалузь виготовлює устаткування для обробки сировини, конструкційних матеріалів, деталей машин і механізмів тощо. Рівень сформованості та диверсифікації верстатобудування можна вважати тим чинником, що відіграє визначальну роль у розвитку машинобудування загалом. Центрами виробництва продукції верстатобудування є переважно великі міста, проте за останні роки більшість великих верстатобудівних підприємств і компаній припинили свою діяльність і перетворилися на малі та середні за розміром підприємства, що виконують індивідуальні замовлення окремих споживачів в напрямі ремонтно-налагоджувальних робіт щодо верстатів і техніки на діючих промислових підприємствах. Серед найбільших діючих представників верстатобудування з активними виробничими потужностями можна назвати ТОВ «Харківський завод агрегатних верстатів», ВАТ «Харвест» (м. Харків) – спеціалізується на виробництві круглошліфувальних верстатів, входить до складу СКМ), ПАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів», ВАТ «Одеський завод фрезерних верстатів», ПАТ «Верстатуніверсалмаш» (м. Житомир), ТзДВ «Львівський завод фрезерних верстатів», ВАТ Лубенський верстатобудівний завод «Шліфтверст» (Полтавська обл.), ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» (виробництво важких верстатів токарної та фрезерної груп) – який наразі є найпотужнішим представником верстатобудування в Україні.

Технологічне машинобудування в Україні представлено компаніями, які виготовлюють обладнання для харчової промисловості, і забезпечують виробників молочної, м'ясної та консервної продукції обладнанням українського виробництва в розмірі близько 70%, а виробників цукру, борошна, круп, хліба, комбікормів – майже на 100%. Разом із тим, слід зазначити, що окремі компанії технологічного машинобудування суттєво скоротили обсяги виробництва у порівнянні з радянським періодом розвитку та перейшли на випуск іншої продукції, а деякі припинили свою діяльність. Потужними

представниками виробництва обладнання для молочної, м'ясної та рибної промисловості є м. Дніпро (ТОВ «Техінсерв»), м. Калинівка, Вінницька обл., (ЗАТ «Калинівський машинобудівний завод»), м. Полтава (ПАТ «Полтавамаш»), м. Черкаси (ПАТ «Темп»), м. Карлівка, Полтавська обл. (ВАТ «Карлівський механічний завод»), м. Одеса (ВАТ «Одеський механічний завод»). Таким чином, динаміка виробництва продукції технологічного машинобудування характеризується падінням показників після 2014 р., що особливо чітко простежується у виробництві обладнання для кондитерської та м'ясної промисловості. За даними BCC Research, до 2022 р. світовий ринок обладнання та устаткування для харчової галузі досягне 31,5 млрд. долл. США при щорічному зростанні на 4,2% [515]. Це відкриває значні перспективи для українських підприємств галузі за умов розроблення та реалізації заходів з підтримки та просування експорту машинобудівної продукції для харчової промисловості.

Таким чином, за результатами аналізу машинобудівної галузі України за остання десятиріччя необхідно відмітити тривожні тенденції її розвитку. За досліджуваний період відчутно скоротилися частка компаній та середніх за розміром машинобудівних підприємств, проте кількість малих за розміром представників машинобудування – зросла [296]. Так згідно даних UNCTAD, Українське машинобудування є конкурентоспроможним лише за виробництвом енергогенерувальних машин та обладнання та іншого транспортного обладнання, що підтверджується за даними 2019 р. показниками відносної експортної конкурентоспроможності у розмірі 1,246 – за виробництвом енергогенерувальних машин та обладнання та у розмірі 2,430 – за виробництвом іншого транспортного обладнання, показниками відносних порівняльних переваг у розмірі 0,521 – за виробництвом енергогенерувальних машин та обладнання та у розмірі 7,998 – за виробництвом іншого транспортного обладнання, а також показниками відносних торговельних переваг у розмірі 0,405 – за виробництвом енергогенерувальних машин та обладнання та у розмірі 2,072 – за виробництвом іншого транспортного

обладнання. За іншими групами продукції машинобудування спостерігається стійка негативна тенденція зниження конкурентоспроможності [363].

В розрізі стратегічного вектору України в напрямі руху до глобальної співпраці з країнами ЄС на умовах альянсових угод в статусі асоціативного партнера виявлені тенденції не додають оптимізму. В подібній ситуації необхідно розробляти стратегію економічного відтворення та розвитку країни і слідувати в напрямі збереження власних економічних позицій в глобальній спільноті. З цієї причини, в напрямі покращення стану машинобудівної галузі України автором запропонуємо здійснення таких дій з боку державних органів управління, а саме:

- державна підтримка секторального економічного розвитку за рахунок держзамовлень необхідної для внутрішнього ринку продукції;

- активізація внутрішнього інвестування у виробництво з метою підтримки його переоснащення для реалізації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та міжнародних угод про вільну торгівлю (DCFTA; SAFTA);

- стимулювання інноваційної активності виробників машинобудівної продукції;

- формування інтеграційних партнерських зв'язків на рівні ТНК.

В цілому ж, за результатами досліджень машинобудівної галузі України в період від початку 2000-х років і дотепер виявлено домінантні тенденції до зниження успішності розвитку автомобільної, залізничного сегменту та занепаду авіаційного та космічного сегментів. Спостерігається і зниження тенденцій ефективного функціонування ремонтних сегментів машинобудівної промисловості України. Таки тенденції необхідно змінювати в розрізі заходів підтримки вітчизняного корпоративного бізнесу, розвитку і дотування малого і середнього, підтримки представників мікробізнесу.

3.3. Тенденцій розвитку промислових компаній Хмельницької області за результатами оцінювання

Процес виявлення тенденцій розвитку машинобудівної галузі Хмельниччини здійснювалося на основі даних статистичного порталу промисловості Хмельницької області [326]. В цілому, результати оцінки процесів машинобудування Хмельниччини свідчать про те, що в області працює 1030 промислових підприємств, де зайнято понад 48 тис. працівників (чверть працюючих в області); значна частка 85,5% – малі та мікропідприємства, 14,1% – середні та 0,4% – великі. За січень-вересень 2019 р. індекс промислової продукції становить 95,5%.

Проведення оцінювання тенденцій розвитку промисловості та виявлення потенціальних резервів стратегічного розвитку Хмельницької області в секторі машинобудування здійснюється на основі кластерного підходу, оскільки саме такий спосіб досліджень дозволяє виявити схильність суб'єктів господарювання різного розміру (від представників мікробізнесу до корпоративних гравців машинобудівного ринку) до утворення корпоративних об'єднань на альянсових засадах, спрямованих на підтримку та розвиток певних галузей (в даному випадку – машинобудування).

Як зазначено вище, для аналізу потенціальних резервів стратегічного розвитку Хмельницької області в машинобудівному секторі було обрано кластерний підхід, оскільки такий підхід, по-перше, відображує ступень корпоратизації машинобудівного ринку області, а по-друге, метод оцінки кластерного потенціалу компанії на ринку на основі коефіцієнту кластерного потенціалу, як ключової складової відповідного підходу, застосовується провідними Європейськими дослідницькими організаціями для виявлення резервів розвитку корпоративних суб'єктів. Наявність кластерного потенціалу географічної області або галузевого сегменту можна вважати потенціальним

резервом утворення корпоративного бізнесу, а відтак, створення альянсових утворень галузево-географічного типу – кластерів, які за цілями функціонування та економічною природою являють собою потужні акумулятори ресурсів корпоративного розвитку регіонів. І оскільки кожна область України володіє кластерним потенціалом в різних сегментах машинобудування, необхідно виявляти його рівень і стимулювати представників бізнесу, особливо корпоративного, утворювати кластери або альянси з виготовлення певних груп продукції машинобудування, необхідної, в першу чергу, для внутрішнього ринку. В розрізі дослідження процесів глобалізації оцінка рівня виявлення кластерного потенціалу суб'єктів господарювання забезпечує можливість оцінювання його здатності до корпоратизації, тобто диверсифікації в географічному напрямі, що само по собі є проявом локальних глобалізаційних процесів в економіці країни.

Згідно методики оцінювання секторального розвитку кластерів, що застосовується Європейською Кластерною Обсерваторією (European Cluster Organisation Directory), дослідницькою організацією Єврокомісії з питань розвитку кластерів в країнах Євросоюзу, коефіцієнт кластерного потенціалу розраховується за формулою 3.1 (<http://www.clusterobservatory.eu/index.html>):

$$LQ = (Emp_{ig} / Emp_g) / (Emp_i / Emp), \quad (3.1)$$

де LQ – коефіцієнт кластерного потенціалу,

Emp_{ig} – кількість зайнятих в g -сегменті машинобудування в i -області,

Emp_g – кількість зайнятих в g -сегменті машинобудування в Україні,

Emp_i – кількість зайнятих в i -області,

Emp – кількість зайнятих в Україні.

Значення $LQ > 1$ свідчить про наявність у області передумов для формування секторального машинобудівного кластеру, оскільки рівень концентрації трудових ресурсів в даному сегменті машинобудування в області перевищує рівень концентрації трудових ресурсів в даному сегменті машинобудування в Україні.

Таблиця 3.6

Результати аналізу стратегічного розвитку областей України

згідно кластерного підходу *

Область	Коефіцієнт кластерного потенціалу (LQ)	Назва компанії – найбільш потужного виробника в сегменті
Виробництво обладнання для вимірювання, дослідження та навігації, забезпечує 3,3% доданої вартості машинобудування в економіці України		
Хмельницька область	LQ=6,4	Виробники інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації: ДП "Новатор", ТОВ "Науково-виробниче підприємство "Аеротехніка-МЛТ", ТОВ "НІК-Електроніка", ТОВ "Радіонікс". Виробники годинників: ТОВ "Київський годинниковий завод", ТОВ "Фабрика годинників "Юта"
Черкаській області	LQ=3,7	
Чернігівській області	LQ=2,1	
Запорізькій області	LQ=1,6	
Харківська область	LQ=1,5	
Вінницька область	LQ=1,4	
м. Київ	LQ=2,0	
Виробництво вузлів і деталей для автотранспортних засобів, забезпечує 7,7% доданої вартості машинобудування в економіці України		
Івано-Франківська область	LQ=5,2	ТОВ "Ядзакі Україна", ТОВ "Леоні Ваерінг Системс УА ГМБХ", ТОВ "Кромберг Енд Шуберт Україна ЛУ", ТОВ "СЕ Борднетце -Україна", ТОВ "Фуджікура Аутомотів Україна Львів", ТОВ "Костал Україна", ТОВ "Джентерм Україна". Коментар: найбільші компанії даному сегменті є дочірніми підприємства транснаціональних корпорацій
Тернопільська область	LQ=4,7	
Львівська область	LQ=4,6	
Волинська область	LQ=3,9	
Закарпатська область	LQ=3,4	
Житомирська область	LQ=2,8	
Чернівецька область	LQ=2,2	
Хмельницька область	LQ=1,5	
Київська область	LQ=1,3	
Виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільної та контрольної апаратури, 7,1% доданої вартості машинобудування в економіці України		
Рівненська область (електророзподільна та контрольна апаратура)	LQ=4,5	ПрАТ "Запоріжтрансформатор", ДП "Завод "Електроважмаш", ПАТ "Укрелектроапарат", ПАТ "Електромашина", ТОВ "Еліз".
Хмельницька область (трансформатори)	LQ=2,8	
Кіровоградська область (електророзподільна та контрольна апаратура)	LQ=3,6	
Харківська область (електродвигуни та генератори)	LQ=2,5	
Херсонській області (електродвигуни та генератори)	LQ=2,5	
Запорізькій (трансформатори)	LQ=1,5	
Житомирській області (електророзподільна та контрольна апаратура)	LQ=1,2	

Продовження таблиці 3.6

Виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв, забезпечує 3,3% доданої вартості машинобудування в економіці України		
Одеська область (проводи і кабелі)	LQ=6,3	Виробники електронних і електричних проводів і кабелів: "ПАТ "Одеський Кабельний Завод "Одескабель", ПрАТ "Завод Південкабель", ПАТ Укрелектроапарат ТОВ "Запорізький завод кольорових металів", ТОВ "Інтеркабель Київ". Виробництво електромонтажних пристроїв: ПАТ "Завод"Лтава", ПрАТ "Завод Елокс", ПАТ "Коннекто
Рівненська область (електромонтажні пристрої)	LQ=2,9	
Хмельницька область (електромонтажні пристрої)	LQ=2,4	
Харківська область (проводи і кабелі)	LQ=2,1	
Запорізька область (проводи і кабелі)	LQ=1,7	
Чернігівська область (проводи і кабелі)	LQ=1,6	
Полтавська область (проводи і кабелі)	LQ=1,5	
Закарпатська область (електромонтажні пристрої)	LQ=1,4	
Київська область (електромонтажні пристрої)	LQ=1,1	

* власне дослідження за даними Держстату України, 2019 р.

Таким чином, за результатами оцінювання потенціалу розвитку машинобудування в Хмельницькій області на основі кластерного підходу було виявлено 4 сегменти машинобудування, у виробництві продукції в яких задіяні успішно працюючі (рентабельні) суб'єкти господарювання Хмельницької області (табл. 3.6).

Серед виявлених перспективних сегментів машинобудівної галузі, в яких успішно функціонують компанії Хмельницької області за даними 2019 р. необхідно зазначити такі:

– виробництво обладнання для вимірювання, дослідження та навігації, що забезпечує 3,3% доданої вартості машинобудування в економіці України;

– виробництво вузлів і деталей для автотранспортних засобів, що забезпечує 7,7% доданої вартості машинобудування в економіці України;

– виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільної та контрольної апаратури, що забезпечує 7,1% доданої вартості машинобудування в економіці України;

– виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв, що забезпечує 3,3% доданої вартості машинобудування в економіці України.

Найбільш перспективними для розвитку корпоративного бізнесу в Хмельницькій області за результатами сегментарного дослідження кластерного потенціалу виявлено сегмент виробництва обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (LQ=6,4) з провідною компанією ДП «Новатор» та сегмент виробництва електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільної та контрольної апаратури (LQ=2,8) з провідною компанією ПАТ «Укрелектроапарат».

Також необхідно відмітити, що компанією, котра забезпечує близько чверті загального обсягу промислового виробництва є відокремлений підрозділ «Хмельницька АЕС» ДП «НАЕК «Енергоатом». Проте цього річ протягом 89 днів на підприємстві здійснювався планово-попереджувальний та поточний ремонт енергоблоку №1, а також 33 дні не працював енергоблок №2 у зв'язку з неполадками у його роботі. Тобто, 43,2% від загальної кількості календарних днів у січні-вересні 2018 р. атомна електростанція працювала на половину своєї потужності, у зв'язку з чим відбулося загальне падіння обсягу промислової продукції на 4,5 відсотки.

В цілому, обсяг реалізованої промислової продукції області 31,1 млрд. грн., з них 9,7% – реалізовано підприємствами машинобудівної галузі (крім ремонту і монтажу машин і устаткування). У січні-вересні 2019 р. індекс промислового виробництва у зазначеній галузі становив 19,2%.

Варто зазначити, що в кожній області України присутнє виробництво машинобудівної продукції, проте кожна область має свою машинобудівну спеціалізацію. Регіональну спеціалізацію областей України в різних сегментах машинобудування можна розрахувати за формулою значимості даного сегменту для стратегічного розвитку області (регіону) [244]:

$$SQ = (Sig / Sg) / (Si / S), \quad (3.2)$$

де SQ – коефіцієнт спеціалізації області,

Sig – виручка від реалізації в i -сегменті машинобудування в g -області,

Sg – виручка від реалізації машинобудівної продукції в області,

Si – виручка від реалізації в i -сегменті машинобудування в Україні,

S – виручка від реалізації машинобудівної продукції в Україні.

Значення $SQ > 1$ свідчить про спеціалізацію області в машинобудівному комплексі України.

Таким чином, з точки зору аналізу спеціалізації машинобудування Хмельницької області зазначаємо, що Хмельницька область спеціалізується на 7-ми сегментах машинобудування, основними з яких є виробництво акумуляторів ($SQ=8,4$) і виробництво метрологічного та навігаційного обладнання ($SQ=4,9$) [244].

На рисунку 3.10 проілюстровано структуру сегментарної спеціалізації Хмельницької області в машинобудівному секторі за 2019 р., де розташовано найбільш успішно розвинені машинобудівні сегменти промисловості України у порядку зростання обсягів виробництва у відсотковому складі.

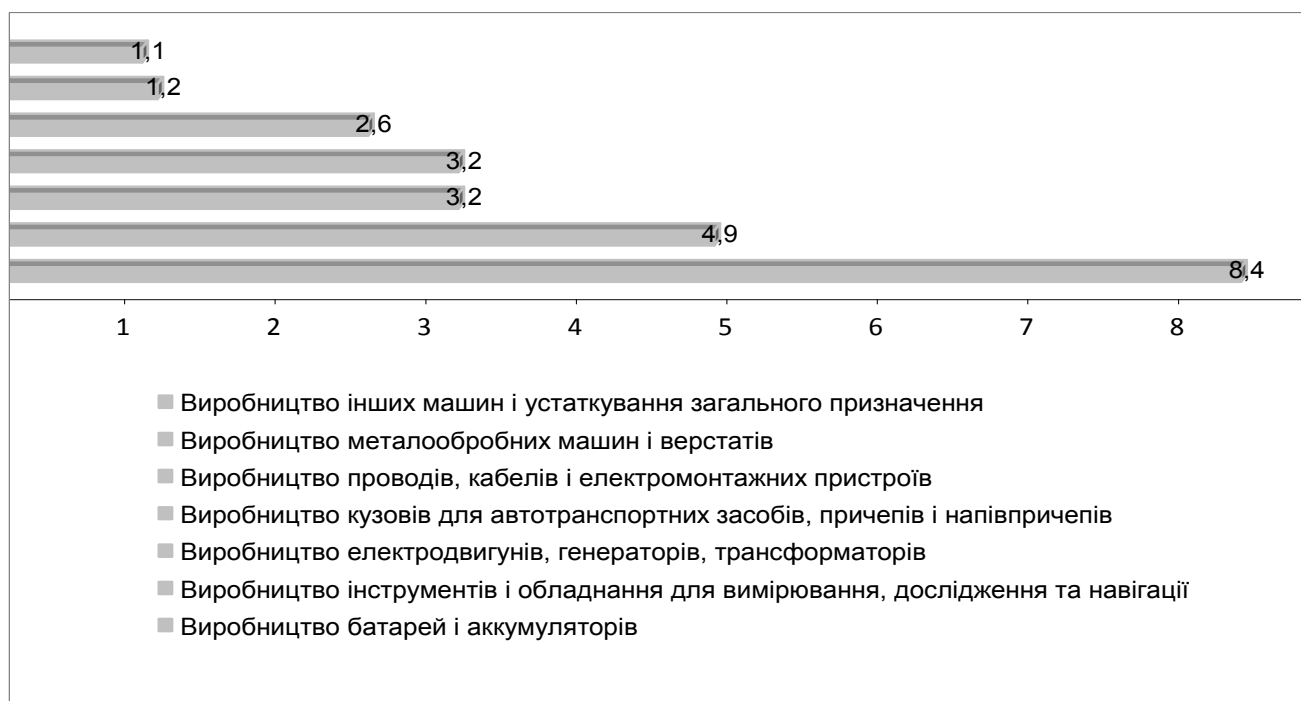


Рис. 3.10. Структура сегментарної спеціалізації Хмельницької області в машинобудівному секторі за 2019 р. (у відсотках)

З огляду на результати оцінки структури сегментарної спеціалізації Хмельницької області в машинобудівному секторі за 2019 р. відмічаємо домінантність сегментів виробництва батарей і акумуляторів (8,4%) та виробництва інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (4,9%) порівняно з сегментами виробництва електродвигунів, генераторів, трансформаторів (3,2%) та виробництва кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів (3,2%), а також з іншими сегментами, рівень спеціалізації яких складає менш 3% (виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв (2,6%), виробництво металообробних машин і верстатів (1,2%) та виробництво інших машин і устаткування загального призначення (1,1%)). Таким чином, на машинобудівному ринку Хмельницької області лідируючі позиції серед машинобудівних компаній займають виробники домінуючих видів продукції, а саме: виробник батарей, акумуляторів, електродвигунів, генераторів і трансформаторів – ПАТ «Укрелектроапарат» та виробник інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації – ДП «Новатор», а також менш потужна у порівнянні з вищеназваними компанія АТ «Завод Темп», що спеціалізується на виробництві кузовів для автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів і металообробних машин і верстатів.

В даній роботі проведено дослідження економічного розвитку вищенаведених машинобудівних компаній м. Хмельницького (ДП «Новатор», АТ «Завод«Темп», ПАТ «Укрелектроапарат») за період діяльності з 2009 до 2020 рр. згідно запропонованого методу оцінки фінансово-економічного потенціалу компанії на основі методології оцінки маржинального прибутку, розробленої професором Орловим О.О. [287; 288] (Додатки В, Г, Д). Здійснений аналіз економічного розвитку зазначених компаній підтверджує наявність несприятливих стратегічних тенденцій в Українській промисловості в цілому та в машинобудівному секторі зокрема, і свідчить про загрози нестійкого подальшого розвитку у зв'язку з наявністю низького запасу надійності та фінансової стійкості компаній.

Відмітимо, що машинобудівна продукція Хмельниччини достатньо відома у іноземних імпортерів. До основних торговельних партнерів Хмельниччини входять: Польща, Великобританія, Молдова та Об'єднані Арабські Емірати. Питома вага експорту товарів до цих країн сягає половини усієї кількості поставок за митну територію України за їх фактурною вартістю. Понад 200 підприємств області здійснюють експорт товарів до країн світу, з них підприємств машинобудівної галузі – близько 15%. У січні–серпні 2020 р. експорт товарів становив 390,8 млн. дол. США, імпорт – 289,0 млн. доларів. Порівняно із січнем–серпнем 2018 р. експорт збільшився в 1,5 рази (на 130,5 млн. дол.), імпорт – на 5,5% (14,9 млн. дол.). Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі товарами становило 101,8 млн. дол. (у січні-серпні минулого року від'ємне – 13,8 млн. дол.). Коефіцієнт покриття експортом імпорту становив 1,35 (у січні-серпні 2019 р. – 0,95).

З огляду на результати експортної діяльності компаній Хмельницької області, зовнішньоторговельні операції впродовж січня-серпня 2019 р. проводились із партнерами з 120 країн світу. До країн ЄС експортовано товарів на 181,1 млн. доларів США, що становить 46,3% від загального обсягу, та збільшилося до відповідного періоду минулого року на 58,7 відсотка. До країн СНД експортовано товарів на 77,3 млн. доларів США, що становить 19,8% від загального обсягу, та збільшилося до відповідного періоду минулого року на 17,4 відсотка. Найбільшими експортерами області є такі підприємства і компанії, як: ПАТ «Укрелектроапарат», ТОВ «Мегатекс Індастріал», ДП «Новатор», ТОВ «Преттль-Кабель Україна», ТОВ «Сіріус Екструджен», ТОВ «Славутський комбінат «Будфарфор», ТОВ «Манн+Хуммель ФТ Україна», ТОВ «Карат», підприємства групи ТОВ «Красилівмаш», ТОВ «Дювельсдорф Україна», АТ «Завод «ТЕМП», ДП «Красилівський агрегатний завод», які демонструють на закордонних ринках здатність наших вітчизняних підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Сприяти експорту товарів на європейський ринок може отримання сертифікату «EUR.1», визначеного відповідно до Угоди про асоціацію між

Україною та ЄС, який підтверджує статус преференційного походження товару та застосовується для безмитного експорту продукції до країн ЄС. За січень-вересень 2019 р. видано 109 суб'єктам господарювання Хмельницької області 2668 сертифікатів такого зразка. У порівнянні до аналогічного періоду минулого року кількість виданих сертифікатів збільшилася на 23,7%, а кількість суб'єктів господарювання, що здійснювали безмитний експорт продукції до країн ЄС – на 8 одиниць.

Для спрощення та прискорення митного оформлення товарів, що експортуються з України на умовах вільної торгівлі, з 2015 р. запроваджено інститут уповноваженого (схваленого) експортера при визначенні преференційного походження товарів. На 01.10.2019 такий статус мають 6 підприємств Хмельницької області: ТОВ «Карат» (м. Хмельницький), ТОВ «Сансервіс» (м. Славути), ТОВ «Сіріус Екструджен» (м. Хмельницький), ТОВ «Укр-Волнат» (м. Хмельницький), ТДВ «Славуцький цикорієсушильний завод» (м. Славути) та ПрАТ «Деражнянський молочний завод» (м. Деражня).

Попре достатньо успішний розвиток машинобудівних компаній Хмельницької області існує чимало бар'єрів для здійснення експорту продукції промислових підприємств області: невідповідність якості продукції вітчизняних промислових виробників стандартам ЄС внаслідок технічної застарілості чи відсутності певного обладнання; проблеми, пов'язані з митним та податковим законодавством та інші. Зокрема, відповідно до аналітичного звіту за результатами проведення 25 глибоких інтерв'ю в рамках реалізації проекту «Адвокаційна кампанія у сфері зовнішньоекономічної діяльності на місцевому рівні» третина опитаних зазначила, що є певні недоліки у роботі митниці в Хмельницькій області, серед яких [369]:

- нестача часу, відведеного на митне оформлення товарів, які підлягають під інтелектуальну власність;

- відсутність вибіркості у всіх видах державного контролю в той час, коли в Європі діє вибіркості контролю, а наше законодавство наразі це не передбачає тривалий час оформлення у «єдиному вікні»;

- неналежна забезпеченість митниць приладами радіологічного контролю;
- недостатня прозорість процедур візуалізації етапів проходження вантажів перед оформленням на митниці;
- неналежне дотримання процедури проведення і видачі документів по отриманню відповідних сертифікатів щодо роботи на митниці.

За результатами щорічного форуму в межах розробки Стратегії розвитку міста 2019 р. проведено Форум розвитку «Майбутнє Хмельницького», де було запропоновано стратегію розвитку міста до 2025 р. Метою форуму було об'єднання інтелектуального потенціалу сотень хмельничан, спрямовану на розвиток економіко-соціальних аспектів та стратегізованого бачення майбутнього. Впродовж роботи форуму було визначення дві перспективних напрями розвитку, а саме:

1. Перспективні напрями розвитку, серед яких виділено легку промисловість, машинобудування, виробництво будівельних матеріалів та будівництво, харчова промисловість та переробка сільськогосподарської продукції, IT-технології.

2. Підвищення ефективності місцевої економіки за рахунок розроблення механізму співпраці влади та бізнесу, налагодження партнерських відносин для реалізації соціальних проектів, створення сприятливого бізнес-клімату, надання фінансових пільг та стимулів для розвитку, налагодження співпраці між бізнесом та наукою, залучення інвестицій та розвиток міжнародного співробітництва, підвищення кваліфікації робочої сили, розвиток інфраструктури міста.

В свою чергу, межах проведення Українського індустріального тижня за підтримки Мінекономрозвитку, громадських та професійних об'єднань, було виявлено низку основних проблем, що перешкоджають діяльності промислових підприємств та їх подальшому розвитку, а також сформувані конкретні пропозиції щодо можливих шляхів подолання нагальних проблем промислового сектору економіки регіону, в тому числі щодо сприяння та

підтримки розвитку експортного потенціалу вітчизняних товаровиробників, а саме (за даними Українського індустріального тижня за підтримки Мінекономрозвитку, громадських та професійних об'єднань, 2018 р., 4-8 червня):

- необхідно створити експортно-імпорتنу агенцію для пільгового кредитування експортних контрактів за видами продукції;
- важливо відновити фінансування експозицій українських товаровиробників на міжнародних виставках та ярмарках за рахунок Державного бюджету України;
- рекомендовано відмінити експортерам обмеження щодо продажу валютної виручки та придбання валюти для реалізації зовнішньоекономічних контрактів за видами продукції та економічної діяльності.

Варто наголосити на низці проблем, з якими стикаються суб'єкти господарювання машинобудівної галузі під час здійснення господарської діяльності, а саме: [322]:

- прогресуюче зростання вартості енергоносіїв та комплектуючих матеріалів для машинобудування;
- тривале фізичне зношення і моральне старіння основних засобів виробництва машинобудівної продукції;
- відчутна недостатність обігових коштів на технічне переоснащення та модернізацію виробництва основних видів продукції;
- помітно висока вартість кредитування виробництва;
- брак кваліфікованих кадрів, особливо робітничих професій, необхідних у виробничих процесах;
- значна необхідність переорієнтації експорту продукції промислових підприємств з російського ринку на інші ринки у зв'язку із загостренням політичної ситуації (воєнними діями) на Сході України;
- необхідність перегляду переліку продукції, що відноситься до критичного імпорту;

– значна перенасиченість ринку України в цілому та Хмельницької області зокрема товарами іноземного виробництва невідповідної якості за низькими цінами та невідпрацьована система підтримки вітчизняного товаровиробника на ринку машинобудівної та інших видів продукції.

У підсумку варто відмітити, що внутрішній попит на різноманітну кінцеву продукцію, у тому числі сільськогосподарську техніку, багато в чому задовольняється імпортом. Сучасна промисловість переважно виробляє та експортує сировинні товари та напівфабрикати, втрачаючи можливість створення доданої вартості на основі власних ресурсів. Зазначена проблема надмірної експортозалежності продукції машинобудування, на наш погляд, має вирішуватися за рахунок розвитку внутрішнього машинобудівного ринку і внутрішнього споживання, яке, в свою чергу, можливо забезпечити за рахунок відновлення роботи виробничого сектору, відбудови промислового виробництва, захисту власного виробника машинобудівної продукції від надмірного імпорту, а відтак, відновлення Українських виробників і пожвавлення, в першу чергу, внутрішніх ринків автомобільної промисловості, верстатобудування, суднобудування, літакобудування.

Зазначимо також, що в Розділах 4 та 5 даної роботи на основі проведених в Розділі 3 досліджень економічного розвитку найбільш успішних машинобудівних компаній м. Хмельницького (п. 3.3) зокрема та машинобудівного сектору економіки України в цілому (п. 3.1, п. 3.2) надано пропозиції в напрямках управління сталим розвитком та стратегізацією корпоративного управління компаніями, які стали основою механізму їх успішної діяльності та були запроваджені до управлінських процесів компаній ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор», АТ «Завод Темп», як таких, що досягли успіху і є провідними гравцями на машинобудівному ринку Хмельниччини.

Висновки до третього розділу

1. За результатами секторального аналізу промисловості України в цілому та машинобудівного сектору промисловості зокрема за 10-и річний період було виявлено загрозливі тенденції зниження кількості машинобудівних компаній з внутрішнім капіталом на користь появи малих та середніх підприємств з будівництва комплектуючих машинобудівної галузі із зовнішнім іноземним капіталом, що свідчить про зниження експортного потенціалу України на зовнішньому ринку машинобудівної продукції та необхідність підтримки експортно-орієнтованих компаній на державному рівні.

2. Результати сегментарної оцінки машинобудівного комплексу України згідно індексного підходу було виявлено наявність резервів стратегічного потенціалу розвитку таких сегментів машинобудування як виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів та виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань в 2019 р. та виробництво електричного устаткування і виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції в 2020 р. Подібна ситуація свідчить про необхідність розробки програм стратегізації розвитку виявлених потенційно успішних сегментів машинобудування та інвестиційної підтримки нерентабельних сегментів з метою запобігання їх занепаду.

3. Оцінка результатів прогнозування тенденцій витрат на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності та рентабельності операційної діяльності компаній на п'ятирічний період свідчить про можливе зростання як витрат так і рентабельності з урахуванням ситуації стабільної беззбитковості/прибутковості підприємств. Така ситуація демонструє наявність потенційних можливостей стратегічного розвитку машинобудівного комплексу України за умов його законодавчої підтримки.

5. За результатами оцінки потенціалу розвитку машинобудування в Хмельницькій області на основі кластерного підходу було виявлено 4 сегменти машинобудування, у виробництві продукції яких задіяні успішно працюючі

(рентабельні) суб'єкти господарювання Хмельницької області, зокрема м. Хмельницького, ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор», АТ «Завод»Темп». Серед виявлених перспективних сегментів машинобудівної галузі, в яких успішно функціонують компанії Хмельницької області за даними 2019 року необхідно відмітити такі, як виробництво обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (забезпечує 3,3% доданої вартості машинобудування в економіці України), виробництво вузлів і деталей для автотранспортних засобів (забезпечує 7,7% доданої вартості машинобудування в економіці України, виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільної та контрольної апаратури (забезпечує 7,1% доданої вартості машинобудування в економіці України) та виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв (забезпечує 3,3% доданої вартості машинобудування в економіці України).

6. За результатами сегментарного дослідження кластерного потенціалу компанії на ринку згідно кластерного підходу найбільш перспективними для розвитку корпоративного бізнесу в Хмельницькій області виявлено сегмент виробництва обладнання для вимірювання, дослідження та навігації ($LQ=6,4$) з провідною компанією ДП «Новатор» та сегмент виробництва електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільної та контрольної апаратури ($LQ=2,8$) з провідною компанією ПАТ «Укрелектроапарат».

7. Оцінка результатів фінансово-економічної активності та резервів стратегічного розвитку таких найбільш успішних компаній м. Хмельницького як ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор», АТ «Завод»Темп» за період діяльності з 2009 до 2020 рр. на основі методології оцінки маржинального прибутку підтвердило наявність несприятливих стратегічних тенденцій в Українській промисловості та існування загроз нестійкого подальшого розвитку зазначених компаній у зв'язку з наявністю низького запасу надійності, що зумовило необхідність формування науково-методичних підходів до формування процесів управління сталим розвитком компаній в Розділі 4.

РОЗДІЛ 4

ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИБОРУ НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

4.1. Сучасні концепції формування процесів управління сталим розвитком компаній в умовах глобалізації

В період розвитку «економічних держав», що являють собою транснаціональні, багатонаціональні та мультинаціональні корпорації, а також створення міжнародних економіко-політичних альянсів і міжнародних альянсових мереж, очевидним стає факт активної консолідації економік різних країн, яка створює основу ефективного міжнародного співробітництва. В свою чергу, в кожній окремій країні потенційною основою міжнародної корпоративної співпраці стають процеси структурно-економічного укрупнення суб'єктів господарювання та створення корпоративних об'єднань. Таким чином, в межах окремих економік формуються або ядра майбутніх транснаціональних, багатонаціональних та мультинаціональних корпоративних утворень, або структурні підрозділи вже існуючих одиниць внутрішнього та/або міжнародного корпоративного бізнесу. Розширення корпоративного сектору в певних галузях економіки розвинених держав забезпечує їм зростання ВВП та обсягів експортних продажів, а державам економічно слабшим розвиток корпоративного бізнесу дає можливість залучення інвестицій в економіку. Відмітимо, що процеси створення глобальних корпоративних систем є проявом консолідації економічних, трудових, енергетичних та інших ресурсів на рівні міжнародного економіко-політичного співробітництва, і, таким чином, формують основу світової системи спеціалізації та кооперування.

В результаті досліджень виявлено, що запорукою ефективного розвитку компанії є її фінансово-економічна стабільність на ринку. Сталий розвиток особливо важливий для диверсифікованих на міжнародні ринки тих компаній, які функціонують в умовах високого рівня волатильності та емерджентності конкурентного оточення. Сучасні умови конкурентних ринків вимагають від компаній швидкого та гнучкого реагування на виклики оточення, а відтак високої чутливості до дій конкурентів, яких у потенціалі можна перетворити на компаньйонів. Авторська точка зору полягає в тому, що сталий розвиток компанії безпосередньо пов'язаний з поняттям потенціалу успішної діяльності, зокрема, потенціал успіху сталого розвитку та стратегічного потенціалу. Поняття «стратегічний потенціал» в науковій літературі зустрічається дуже рідко і в різних контекстах. Наприклад, Йеннер Т. в своїх працях застосовує поняття «стратегічний потенціал», але не надає його визначення, лише зазначає склад у вигляді виробничого та ринкового потенціалів [192]. В свою чергу, Єрмічова Е.П. розглядає оцінку «стратегічного потенціалу» підприємства як один з важливих етапів стратегічного планування з метою ефективного вибору стратегічних альтернатив [158].

В даній роботі сформульовано поняття «потенціал успіху сталого розвитку компанії», яке наголошує на значенні сталого розвитку як основи успішної діяльності компанії і ключового фактору її конкурентоспроможності та ефективної діяльності на ринку. Автор трактує «потенціал успіху сталого розвитку компанії» як сукупність наявних ресурсів, можливостей і сильних сторін, які при вигідних для компанії умовах ринку перетворюються на конкурентні переваги, підвищення прибутковості і рентабельності, оскільки саме наявність високого рівня стратегічного потенціалу успішності діяльності компанії є основою її сталого розвитку. Підтвердженням авторської позиції є світові рейтинги успішних компаній зі стажем сталої діяльності від 10-и років, доходи яких зростають впродовж тривалого часу, що забезпечує стабільність їх розвитку і провідні позиції на світовому ринку.

В наявному дослідженні акцентовано увагу на тезу, що запорукою успішної діяльності компанії в цілому та її стратегічного успіху зокрема, є стабільність розвитку і функціонування. Сталий розвиток сучасних компаній є однією з топ-тем на міжнародних економічних саммітах. Наприклад, на Самміті Сталого Розвитку у Нью Йорку (2019, 16-17 червня) [596] обговорювалися питання можливостей досягнення успіху в процесах покращення умов навколишнього середовища, соціальних умов та особливостей державного регулювання, як способів забезпечення успіху корпоративного бізнесу. На Самміті Сталого Розвитку було запропоновано можливість стабілізації бізнесу, яка полягає у формуванні специфічних способів управління компанією з урахуванням власних напрацьованих внутрішніх знань і досвіду, трансформованих в унікальну стратегію розвитку кожної окремої компанії. Основною метою 3-го щорічного Самміту Стратегічної Соціальної Відповідальності та Сталого Розвитку (2019, 4-5 липня) в Мумбаї було прийняття рішення про створення механізму захисту торговельних марок і гудвіл від зростаючої конкуренції [597]. Учасники Європейського Самміту Відповідальності Бізнесу (2019, 10-12 липня) обговорювали проблеми глобального тиску на бізнес зі сторони кліматичних змін, інвесторів, нових споживчих вимог, інновацій тощо.

Що ж являє собою концепція сталого корпоративного розвитку? Погляди компаній та всесвітніх організацій на дану проблему є дещо різними.

Вперше поняття сталого розвитку було сформульовано «Комісією Брундтланд» в 1987 р., а потім і в концепції сталого розвитку, запропонованої на в 1992 р. на конференції ООН з проблем навколишнього середовища в Рио-де-Жанейро [579]. Генеральна Асамблея ООН визначає концепцію сталого корпоративного розвитку, «всесвітню модель майбутнього цивілізації», як стратегію розвитку, що з'явилася на світ у відповідь на зростаючу загрозу екологічної кризи. Така стратегія об'єднує три напрями діяльності компанії: економічний, соціальний та екологічний. Отже, з точки зору ООН [579], економічна вигода компанії має враховувати не лише її прибуток, а й тиск на

екологію. В такій ситуації світова спільнота одним з основних завдань корпоративного бізнесу вбачає зниження екологічних ризиків завдяки побудові або оновленню очисних споруд, кардинальній заміні сировинної бази виробничих процесів та інших технологічних змін, здатних захистити навколишнє середовище.

Представники керівництва компаній вбачають у корпоративній стабільності як такий джерело прибутковості та ефективності діяльності і розглядають концепцію сталого розвитку у поєднанні з корпоративною відповідальністю перед суспільством. Нерідко представники компаній ототожнюють ці поняття. «У Unilever поняттю «корпоративна соціальна відповідальність» ми віддаємо перевагу терміну «сталий розвиток» – стратегія, яка лежить в основі наших бізнес-операцій; ... коли в 2010 році Пол Полман презентував світу План сталого розвитку та підвищення якості життя, вона (корпоративна соціальна відповідальність) розкрилася у повній мірі ...» у вигляді «зниження впливу на навколишнє середовище, покращення санітарно-гігієнічних умов, створення можливостей для жінок ...». [31]. Результати досліджень McKinsey Company в напрямі цілей, стимулів та мотивації корпорацій до сталого розвитку показали, що серед «причин проведення політики сталого розвитку від управлінської репутації до удосконалення оперативного процесу і нових можливостей зростання, можна виокремити загальну високий ступень інтеграції, який вказуватиме на підвищення рівня бізнес-орієнтації в напрямі планування сталого розвитку. Проте, більшість компаній, все ще продовжують боротися з фактором сталого розвитку в таких галузях бізнесу як система постачання або бюджет, таким чином, спостерігається значний потенціал подальшого інтеграційного просування і зростання обсягів виробництва» [601].

Представники українського корпоративного бізнесу розглядають сталий розвиток не лише з точки зору економічної вигоди, але й враховують його вплив на екологію, економіку та суспільство. Такі компанії як Deloitte, «Мрія», «Укрзалізниця» в основі власного сталого розвитку вбачають відстоювання

інтересів робітників, їх гідне утримання, створення робочих місць, а також відкритість власної корпоративної політики як для клієнтів так і для інвесторів. [349].

В свою чергу, проведений зарубіжними дослідниками аналіз літератури з питань сталого корпоративного розвитку свідчить про наявність прихильників різних поглядів на поняття сталого корпоративного розвитку: «... деякі статті ототожнюють сталий розвиток з питаннями корпоративного оточення. В інших виданнях досліджено застосування даного поняття відносно соціальних корпоративних питань. Також існують видання, що застосовують підхід поєднання соціального контексту та контексту оточення компанії відносно даного поняття з урахуванням економічної стабільності компанії» [595].

Монтейл І. та Дельгадо-Себаллос Дж. провели дослідження щодо визначення та оцінки рівня сталого розвитку компанії на основі теорій стейкхолдерів, інсайдерів, ресурсного забезпечення та сталого корпоративного розвитку і дійшли висновку щодо необхідності ведення компаніями нефінансової звітності, що дозволяє громадськості знайомитися з діяльністю компанії та оцінювати її з точки зору ефективності для клієнтів та суспільства. На думку Монтейла І. та Дельгадо-Себаллоса Дж, така відкритість підвищує зацікавленість інвесторів у подібних компаніях [567].

Х'юссан Н., Ріджоні Ю. та Гавеззалі Е. досліджували залежність між звітністю сталого розвитку компанії та її фінансовою звітністю. В результаті було запропоновано модель, що дозволяє оцінити фінансову вартість сталого розвитку компанії [531]. Особливості ведення корпоративної звітності є одним з важливих аспектів формування позитивного іміджу компанії, тому переваги фінансової та нефінансової звітності з точки зору планування обсягів реалізації продукції представлено в роботах Х'юссана Н., Ріджоні Ю. та Гавеззалі Е.

Дослідження в галузі залучення інвесторів до компаній з урахуванням їх сталого розвитку як провідного фактору інвестиційної привабливості здійснює група вчених Гарвардської бізнес-школи: Гревал Дж., Серафеум Г., Юун А. підкреслюють, що «менеджери можуть діяти не стільки в інтересах рядових

акціонерів, скільки відповідати на зацікавленість від нематеріальних пропозицій задля задоволення акціонерів-спонсорів та захисту їх інтересів» [516]. З точки зору аналізу впливу соціальної відповідальності на інвестиційну привабливість компанії, Йанноу І. та Серафеум Г. пропонують модель оцінки рівня інвестиційної привабливості фірми [537]. Свої подальші дослідження Серафеум Г. та Ховн О. присвячують дослідженню дуальної природи соціальної корпоративної відповідальності, де вбачають значну різницю між внутрішньою потребою компанії в зростанні обсягів виробництва та зовнішньою необхідністю дотримання суспільно-необхідних норм виготовлення продукції з огляду на корпоративну відповідальність компанії [522].

Представники Лондонської та Гарвардської шкіл бізнесу, Йанноу І. та Серафеум Г., в своїх працях дослідили стратегічну природу стабільності корпоративного розвитку та довели, що сталий розвиток є одним з провідних аспектів довгострокової стратегії компанії, який необхідно застосовувати в процесі розробки корпоративної стратегії [538]. Такі вчені як Адамс С.Д. та Ларрінага С. дослідили процес підвищення рівня зацікавленості компаній різних країн в аналізі причин та вивченні результатів сталого розвитку власного бізнесу. Результати їх досліджень з 2007 до 2017 рр. показали не лише розширення та підвищення рівня методологічної бази обліку та аналізу сталого розвитку компаній, але й підтвердили факт включення дослідження стабільного розвитку компанії до корпоративної стратегії як однієї з цілей [447].

Результати огляду наведених наукових позицій підтверджують те, що сталий корпоративний розвиток невідомо пов'язаний із захистом навколишнього середовища. Тим більше, з урахуванням доходної частини корпоративного бізнесу, громадська свідомість керівництва має враховувати необхідність виділення певної частини прибутку на зниження ризиків для природи від власної діяльності. Проте автор схиляється до думок тих науковців, які відокремлюють позиції економічного та соціального поглядів на сталий розвиток компанії. Авторська позиція ґрунтується на полівекторному підході

до розуміння сталого розвитку компанії. Таким чином, сталий розвиток однієї і тієї ж компанії має розглядатися в кількох напрямках, а саме, у економічному, соціальному та екологічному. «... ті організації, що добровільно інтегрували соціальну політику та політику зовнішнього середовища в єдину бізнес-модель являють собою фундаментально чіткий тип сучасної корпорації, якому притаманна управлінська структура на додаток до фінансового виконання розрахунків впливу соціального та зовнішнього середовища, довготерміновий підхід до максимізації міжнародного прибутку, активний процес стейкхолдерського управління, а також більш розвинена система оцінювання та звітності» [499].

В дисертації розроблено методологічний підхід до оцінювання потенціалу успіху сталого розвитку компанії, ключовим аспектом якого є управління стабільністю компанії на основі перетворення її потенціальної успішної діяльності та конкурентоспроможності у фактори реального успіху на ринку. Методологічний підхід щодо оцінювання потенціалу сталого розвитку компанії розроблено як ключовий аспект концепції управління сталим розвитком суб'єкту корпоративної власності в умовах емерджентності економічних процесів. Економічне значення потенціалу успіху сталого розвитку компанії полягає в відображенні рівню стратегічних можливостей та величини запасу надійності, яка показує рівень фінансового потенціалу компанії.

Методологічний підхід до оцінювання потенціалу успіху сталого розвитку компанії дозволяє визначити потенціал успішної діяльності компанії, рівень її конкурентоспроможності та фінансовий потенціал стратегічного періоду розвитку компанії як запас надійності. Розроблений методологічний підхід формує потенціальну основу процесів стратегічного прогнозування та планування в промислових компаніях. Методологічний підхід до оцінювання потенціалу успіху сталого розвитку компанії, з точки зору автора [485], включає набір складових методів, а саме:

1. Метод оцінювання потенціалу успішної діяльності компанії.

2. Метод визначення рівню конкурентоспроможності компанії.

Розроблений методологічний підхід до оцінювання потенціалу успіху сталого розвитку компанії апробовано в діяльності таких компанії м. Хмельницького, як ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор», АТ «Завод«Темп», які за показниками розвитку прямують до стабільності (Додатки В – Е).

Стосовно першого методу, методу оцінювання потенціалу успішної діяльності компанії, необхідно зазначити, що ефективність застосування власного потенціалу залежить від компетенцій та ресурсів компанії. Багатогранність та складність проблематики передбачає необхідність збалансованого розподілу завдань в межах стратегічного управління потенціалом успішності. Запорука успішного розвитку компанії полягає у виявленні ринкового потенціалу за допомогою стратегічних засобів, до складу яких входять методи оцінки ресурсних можливостей компанії, а першим і основним з таких методів є оцінювання потенціалу успішної діяльності.

В основі методу оцінювання потенціалу успішної діяльності компанії полягає процес визначення коефіцієнту можливостей успішної діяльності компанії, який розраховується шляхом ділення величини прогнозованого (можливого за певних обставин) потенціалу на обсяг наявного потенціалу, причому добуток від ділення ідентифікується за шкалою від 0 до 1. В цілому, потенціал успішної діяльності визначається шляхом ділення загального (сумарного) коефіцієнту оцінки потенціальних можливостей згідно параметрів його визначення на суму обраних компанією оцінних параметрів.

Величина потенціалу успішної діяльності компанії характеризує набір ресурсних можливостей ефективного (беззбиткового/прибуткового) функціонування на ринку, необхідний для стабільної діяльності продовж тривалого періоду. Під сталим успішним розвитком компанії автор розуміє беззбиткову діяльність, оскільки на даний час у вітчизняній економіці для більшості компанії тенденцію до беззбитковості можна охарактеризувати як

перспективу стабільності та успіху. Потенціал успішної діяльності компанії за задумом автора визначається згідно запропонованої формули 4.1.

$$ПУД_{комп} = \frac{\sum KMUD}{\sum N}, \quad (4.1)$$

де $\sum KMUD$ – коефіцієнту можливостей успішної діяльності компанії;

$\sum N$ – сума параметрів оцінки.

Апріорі за нормальних умов компанія може досягти від 80% до 100% рівню успішної діяльності на період застосування наявної корпоративної стратегії, саме тому в роботі запропоновано оптимальну величину потенціалу успіху сталого розвитку компанії прийняти за 100%. Тоді для розрахунку величини потенціалу успіху сталого розвитку за певних умов необхідно порівняти наявний рівень успішної діяльності з його оптимальною величиною (тобто розділити на 100%). В цілому, потенціал успішної діяльності компанії запропоновано градувати за трьома рівнями відповідно:

- низький $ПУД_{комп}$ – до 33,5%;
- середній $ПУД_{комп}$. – від 33,5% до 70%;
- високий $ПУД_{комп}$ – вище за 70%.

Базовим показником потенціалу успішної діяльності компанії є коефіцієнту можливостей успішної діяльності. Необхідно зазначити, що процес визначення потенціалу корпоративних можливостей в цілому передбачає виконання таких послідовних дій, а саме:

а) обрахунок наявного та необхідного (прогнозованого) показників можливостей успішної діяльності, кожен з яких включає оцінку набору аналогічних потенціальних можливостей функціональних підрозділів (для недиверсифікованих компаній) та потенціальних можливостей підприємств-учасників (для диверсифікованих компаній);

б) розрахунок коефіцієнту можливостей успішної діяльності компанії шляхом порівняння величин наявного та необхідного (прогнозованого) показників.

Необхідно зауважити на ключовій ролі коефіцієнту можливостей успішної діяльності компанії (*КМУД*) в процесі визначення потенціалу успіху сталого розвитку компанії, який є балансоутворюючим компонентом формули 4.1, оскільки даний коефіцієнт дозволяє встановити пропорційне співвідношення між розміром існуючого потенціалу можливостей і розміром необхідного потенціалу можливостей компанії для забезпечення її сталого розвитку у майбутньому. Обрахунок даного коефіцієнту забезпечує визначення середньої величини можливостей успішної діяльності компанії з урахуванням існуючої та необхідної його величин на момент дослідження, і здійснено на основі результатів аналізу відповідних даних досліджуваних компаній.

Визначення коефіцієнту можливостей успішної діяльності компанії здійснюється шляхом його обчислення за кожним із факторів успішної діяльності кожного з учасників компанії на основі відповідних розрахунків по функціональним підрозділам з подальшим визначенням їх суми, а потім для компанії в цілому, з подальшим визначенням суми коефіцієнтів за функціональними підрозділами по кожному з учасників компанії. Таким чином, розрахунок коефіцієнту можливостей успішної діяльності компанії здійснюється шляхом ділення потенціалу наявних можливостей успішної діяльності i -го фактору на необхідний потенціал можливостей успішної діяльності i -го фактору по кожному функціональному підрозділу корпоративних учасників та компанії в цілому.

Оскільки оптимальну величину потенціалу успішної діяльності компанії та його компонентів прийнято за 100%, тоді розмірність кожного зі складових зазначених показників у сумі також має складати 100%. Відтак, рівень коефіцієнта можливостей успішної діяльності компанії в цілому визначається за шкалою від 10 до 100, рівень наявного та необхідного потенціалу успішної діяльності кожного з учасників компанії (або функціонального підрозділу для

не диверсифікованої компанії) визначається за шкалою від 1 до 10, а рівень наявного та необхідного потенціалу успішної діяльності кожного окремого фактору (виробництво, технології, персонал, матеріально-технічне забезпечення, фінанси, маркетинг, науково-дослідна діяльність) визначається за шкалою від 0 до 1, відповідно. Величини отриманих рівнів запропоновано градувати на низький, середній і високий рівні відповідно до пропорційного розподілу їх значень в межах 100%-го діапазону потенціалу успішної діяльності компанії, її учасників та функціональних підрозділів останніх згідно таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Параметри оцінки потенціалу успішної діяльності компанії*

Складова оцінки потенціалу успішної діяльності	Рівень оцінки, %	Значення рівню оцінки
Фактор потенціалу успішної діяльності	від 0 до 0,35	низький рівень
	від 0,35 до 0,7	середній рівень
	від 0,7 до 1	високий рівень
Учасник компанії (функціональний підрозділ)	від 1 до 3,5	низький рівень
	від 3,5 до 7	середній рівень
	від 7 до 10	високий рівень
Компанія	від 10 до 35	низький рівень
	від 35 до 70	середній рівень
	від 70 до 100	високий рівень

*власна розробка

Необхідно зазначити, що до параметрів потенціалу успішної діяльності компанії, що розраховуються на основі бальної оцінки в Додатках Е-Ж належать такі:

1. Рівень потужності парку обладнання з урахуванням вільних виробничих площ компанії.
2. Забезпечення повного циклу виробництва продукції.
3. Виготовлення широкого асортименту продукції.
4. Спроможність керівництва до гнучких змін внутрішньої політики і оновлення стратегічних підходів до прийняття управлінських рішень.

5. Здійснення професійного підбору персоналу та забезпечення розвитку HR—політики компанії.

6. Забезпечення соціально-психологічної лояльності в колективі компанії

7. Рівень інноваційного потенціалу компанії.

8. Наявність розвиненої системи логістики.

9. Зручне та вигідне розташування постачальників сировини.

10. Рівень якості продукції згідно стандартів ISO 9001.

11. Наявність конвеєрних технологічних ліній.

Авторське бачення ключової цілі стратегізації компанії, діяльність якої спрямовано на успіх, полягає у необхідності трансформування корпоративних потенціальних можливостей розвитку у ринкові конкурентні переваги компанії. В результаті цього процесу компанія одержує можливість накопичення потенціальних факторів успішної діяльності, які формують основу досягнення достатнього для успішного розвитку компанії рівня конкурентоспроможності [148]. Таким чином, перетворення потенціалу успіху сталого розвитку компанії та аспектів конкурентоспроможності компанії у реальні фактори її успіху є ключовим завданням корпоративного управління, оскільки у подібній трансформації полягає одна з основних стратегічних цілей компанії – формування основ її сталого розвитку. Згідно авторської позиції, наприклад, стратегічні лідери глобальної автомобільної індустрії впроваджують позиції стратегічних переваг на основі підходів корпоративного сталого розвитку, тобто ефективного використання стратегічного потенціалу успішності для рішення економічних проблем, принципами яких є зростання рентабельності та зміцнення ринкових позицій. З цієї причини, наступний метод в межах запропонованого в роботі методологічного підходу до оцінювання потенціалу сталого розвитку компанії включає оцінку конкурентоспроможності компанії на основі розрахунку нормативу можливостей стратегічного успіху.

З огляду на вищезазначене, другий метод, – метод визначення рівню конкурентоспроможності компанії, є необхідним для визначення конкурентної позиції компанії на ринку з урахуванням потенціалу успішної діяльності

компанії (ПУД_{комп}), нормативу стратегічних можливостей (НСМ) та запасу надійності (З_н) [288; 289]. Математично рівень конкурентоспроможності компанії є добутком результатів економічного оцінювання таких факторів як:

- потенціалу успішної діяльності компанії, що включає результати можливостей успішної діяльності компанії на ринку;
- норматив стратегічних (перспективних) можливостей компанії, що включає прогнозні результати оцінки резервного потенціалу;
- запас надійності, що характеризує рівень потенціалу успішної діяльності компанії.

В цілому ж, рівень конкурентоспроможності суб'єкту господарювання демонструє рівень ефективності управління доходом компанії з урахуванням забезпечення її фінансової стійкості.

Необхідно зазначити, що рівень стратегічних можливостей компанії вимірюється величиною потенціалу успіху сталого розвитку компанії, тоді як величиною запасу надійності вимірюється рівень економічного потенціалу компанії, тобто можливостей витримувати зниження обсягів реалізації, забезпечуючи при цьому беззбиткову діяльність. Отже, стає очевидним, що симбіоз потенціалу успішної діяльності компанії, запасу її надійності та стратегічних можливостей формує фінансове підґрунтя конкурентоспроможності згідно певних стратегічних позицій. Відтак, рівень конкурентоспроможності досліджуваних компаній в дисертації розраховано за формулою 4.2 з урахуванням вищезазначених показників за результатами здійсненого аналізу на основі показників в Додатках В – Е таким чином:

$$PKK = ПУД_{комп.} \times НСМ \times З_{н.}, \quad (4.2)$$

де PKK – рівень конкурентоспроможності компанії;

$ПУД_{комп}$ – потенціал успішної діяльності компанії;

$НСМ$ – норматив стратегічних можливостей;

$З_{н.}$ – запас надійності.

Згідно методології оцінки рівню конкурентоспроможності компанії, норматив стратегічних можливостей охоплює результати оцінки зовнішніх потенційних можливостей, тобто тих параметрів оточення компанії, які підвищують її спроможність конкурувати та витримувати конкурентний тиск інших гравців ринку. Отже, норматив стратегічних можливостей (НСМ) визначається шляхом ділення загального стратегічного рівню компанії на суму параметрів їх оцінки. В свою чергу, загальний стратегічний рівень розраховується як сума стратегічного потенціалу можливостей в перспективі (ПМП), факторів успішності альтернативної стратегії та ступеню стратегічної адаптації компанії. Згідно наведеної формули 4.3 норматив стратегічних можливостей розраховано економістами досліджуваних компаній таким чином:

$$НСМ = \frac{\sum ЗУРС}{\sum N}, \quad (4.3)$$

де, $\sum ЗУРС$ – загальний рівень успішності стратегії,

$\sum N$ – сума параметрів оцінки стратегічних факторів діяльності компанії.

Бальне оцінювання загального рівня успішності стратегії ідентифікується за такою шкалою:

- низький ЗУСР_{комп} – до 0,35;
- середній ЗУСР_{комп}. – від 0,35 до 0,70;
- високий ЗУСР_{комп} – вище за 0,70.

До можливих параметрів успішної стратегії компанії автором віднесено наступні:

1. Оптимізація HR-стратегії та політики управління компанією.
2. Модернізація та оновлення парку виробничого обладнання.
3. Активізація маркетингової політики у напрямі акцентування рекламної діяльності на просуванні продукції.

4. Організація системи стимулювання праці та актуалізація соціальних аспектів правління.

5. Диверсифікація на Азійські ринки збуту.

6. Диверсифікація на ринки збуту країн Тихоокеанського басейну.

7. Організація співпраці з навчальними закладами.

8. Оптимізація використання вільних робочих площ.

9. Організація ефективної утилізації виробничих відходів.

Показник запасу надійності розраховано на основі методики визначення маржинального прибутку, запропонованої професорами Орловим О.О та Рясних Є.Г. [289] за формулою 4.4 згідно аналізованих даних в Додатках В-Д, таким чином:

$$Z_n = 1 - \frac{B_{\text{пост}}}{\Pi_{\text{марж}}} = 1 - K_{\text{б}}, \quad (4.4)$$

де $B_{\text{пост}}$ – постійні витрати, грн;

$\Pi_{\text{марж}}$ – прибуток маржинальний, грн.;

$K_{\text{б}}$ – коефіцієнт беззбитковості.

Запас надійності відображає рівень фінансового потенціалу компанії та її можливість протистояти зниженню обсягів виготовлення продукції та настання ситуації збитковості. Показник запасу надійності показує наскільки потенціал успіху сталого розвитку компанії є наближеним до реальності і, водночас, підтверджує ту або іншу величину нормативу стратегічних можливостей компанії. Саме тому даний показник запропоновано застосовувати при розрахунку рівню конкурентоспроможності компанії.

Необхідно зауважити, що величина рівню конкурентоспроможності компанії, так саме як і величина її базового показнику, потенціал успіху сталого розвитку компанії, за нормальних умов може складати від 80% до 100%. Таким чином, результати розрахунку конкурентоспроможності компанії за реальних умов необхідно порівнювати зі 100%-ми оптимальної величини даного показнику за наявності найкращих умов оточення. Отже, згідно наведеної

шкали запропоновано ранжувати показник конкурентоспроможності компанії на три рівні, а саме:

- низький РКК – до 33,5%;
- середній РКК – від 33,5 % до 70%;
- високий РКК – вище за 70%.

В цілому рівень конкурентоспроможності компанії можна оцінювати як в бальних показниках так і у відсотковому вимірі, оскільки обидва способи ідентифікації результату наочно демонструють можливість компанії до завоювання та утримання ефективних конкурентних позицій на ринку.

Результати впровадження методологічного підходу до оцінювання потенціалу сталого розвитку компанії, який забезпечує визначення рівню конкурентоспроможності компанії на основі нормативу стратегічних можливостей та запасу надійності економічної діяльності компанії (див. табл. 4.2-4.3), де показано значення розрахованих показників за 2018-2020 рр. Необхідно зауважити, що згідно запропонованого автором методологічного підходу до оцінювання потенціалу сталого розвитку, представниками досліджуваних компаній самостійно здійснювалися розрахунки нормативу стратегічних можливостей, а результати надано автору.

Таким чином, за результатами проведених досліджень потенціалу сталого розвитку компаній м. Хмельницького необхідно зазначити такі стратегічні тенденції їх подальшого розвитку:

1. За результатами оцінки, найбільшим рівнем потенціалу сталого розвитку забезпечена компанія ДП «Новатор», оскільки за період дослідження мала постійні прибуткові результати діяльності, а відтак, запас надійності в розмірі 59% у 2018 р., 67% у 2019 р. та 61% у 2020 р. свідчить про наявність потужного потенціалу стабільності, що підтверджує відповідний показник потенціалу успіху сталого розвитку в розмірі 90% впродовж досліджуваного періоду.

Таблиця 4.2

**Результати впровадження методологічного підходу до оцінювання
потенціалу успіху сталого розвитку компанії***

Показник	АТ «Завод»Темп»			ПАТ «Укрелектроапарат»			ДП «Новатор»		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Потенціал успішної діяльності компанії	0,7	0,6	0,6	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9
Норматив стратегічних можливостей	4,1	3,9	3,8	4,8	4,5	3,8	5,2	4,7	3,9
Запас надійності	0,2	-0,13	-0,61	0,8	-0,06	0,08	0,5	0,7	0,61
Рівень конкурентоспроможності	0,57	-0,23	-1,36	3,45	-0,24	0,24	2,34	2,96	2,11

* власна розробка за результатами проведених досліджень

Таблиця 4.3

**Результати впровадження методологічного підходу до оцінювання
потенціалу успіху сталого розвитку компанії***

Показник	АТ «Завод»Темп»			ПАТ «Укрелектроапарат»			ДП «Новатор»		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Потенціал успішної діяльності компанії	0,57	0,6	0,67	0,91	0,6	0,95	0,9	0,89	0,93
Норматив стратегічних можливостей	2,8	3,7	4,1	4,8	4,0	5,1	5,3	5,2	5,8
Запас надійності	-0,25	0,07	0,2	0,71	0,49	0,74	0,63	0,60	0,71
Рівень конкурентоспроможності	-0,34	0,16	0,55	3,10	1,18	3,59	3,01	2,78	3,83

* власна розробка за результатами проведених досліджень

2. Результати оцінювання показників потенціалу успіху сталого розвитку компанії показали наявність несприятливих тенденцій стратегічного розвитку компаній АТ «Завод»Темп» та ПАТ «Укрелектроапарат» в період пандемічної

кризи 2019 р., коли компанії одержали річні збитки, що відобразили відповідні результуючі показники – запас надійності та рівень конкурентоспроможності, які показали від’ємні значення. Проте в 2020 р. конкурентоспроможність ПАТ «Укрелектроапарат» досягла позитивного рівня (хоча і залишилася нижче 1%) за рахунок одержання прибутку і зміцнення потенціалу успішності, що підтверджує показник запасу надійності в розмірі 8% та потенціал успіху сталого розвитку компанії в розмірі 80%. Подібна ситуація показала стратегічну гнучкість ПАТ «Укрелектроапарат», оскільки компанія розробила таку стратегію розвитку, яка забезпечила успішну можливість зміни ринку збуту, і відтак, одержала тенденції потенційного успішного розвитку з 2020 р.

3. Результати аналізу та оцінки потенціалу успіху сталого розвитку АТ «Завод»Темп» свідчать про стійкі тривалі тенденції до його зниження за рахунок збиткових тенденцій в період 2019-2020 рр., що підтверджують від’ємні показники запасу надійності, а відтак, і конкурентоспроможності компанії. Відповідно результатів оцінки потенціалу успіху сталого розвитку для компаній АТ «Завод»Темп» запропоновано санаційні заходи з метою збільшення можливостей відтворення.

4. Результати оцінки успішної діяльності досліджуваних компаній за період за 2015-2017 рр. свідчать про збереження лідируючих тенденцій функціонування ДП «Новатор» на ринку вимірювального обладнання, що підтверджують високий рівень потенціалу успішної діяльності: 90%, 89% та 93%, відповідно, у 2015 р, 2016 р. та 2017 р. Таким чином можна стверджувати, що найбільшим рівнем потенціалу сталого розвитку за попередній досліджуваний період компанія ДП «Новатор» також була забезпечена. Відтак, рівень конкурентоспроможності компанії спостерігається стабільно високим і поступається лише ПАТ «Укрелектроапарат» у 2015 р.

5. Показники успішної діяльності компанії ПАТ «Укрелектроапарат» свідчать про її успішний розвиток із високим потенціалом успішного розвитку у 2015 р. (91%) та у 2017 р. (95%), проте 2016 р. став для компанії неприбутковим, коли норматив стратегічних можливостей знизився до 4,0,

запас надійності – до 0,49, а потенціал успішної діяльності компанії – до 0,6. подібна ситуація пов'язана із втратою звичних ринків збуту і переорієнтацію на Азійський сегмент ринку електричного устаткування.

6. Оцінка результатів діяльності АТ «Завод Темп» за період дослідження із 2015 р. до 2017 р. показує збитковість та відсутність конкурентоспроможності у 2015 р. із від'ємними показникам зазначених економічних категорій. Проте в період з 2016 р. до 2018 р. за результатами діяльності компанії спостерігаються беззбиткові тенденції з одержанням незначних прибутків, відтак, зростає і конкурентоспроможність від 0,16 у 2016 р. до 0,57 у 2018 р., однак з 2019 р. що у до пандемічний період компанія втрачає контроль над сегментом ринку сільськогосподарського устаткування, залишаючи першість компанії ТДВ «Завод Адвіс».

В цілому, оцінка показників успішної діяльності досліджуваних машинобудівних компаній Хмельниччини за 2015-2020 рр. (див. табл. 4.3-4.4) свідчить про найбільший рівень успішної діяльності та конкурентоспроможності компанії ДП «Новатор», середній рівень зазначених показників належить ПАТ «Укрелектроапарат» і замикає низку компаній АТ «Завод «Адвіс» з найнижчим рівнем конкурентоспроможності та успішної діяльності.

У зв'язку з результатами оцінки сталого розвитку компаній Хмельниччини, автор вбачає перетворення потенціалу успіху сталого розвитку компанії та рівня конкурентоспроможності компанії у фактори реального успіху діяльності – ключовим аспектом управління сталим розвитком компанії. Отже, підкреслимо, що методологія управління сталим розвитком компанії залежно від рівня потенціалу успіху сталого розвитку, має враховувати обмежений вплив компанії на рівень власного ринкового потенціалу. Також необхідно пам'ятати, що суб'єкт господарювання знаходиться і функціонує в сфері емерджентного впливу факторів оточення, в результаті чого кожна дія всіх без виключення організацій можлива лише у випадку, коли оточуюче середовище «дозволяє» її існування. Саме тому, основним завданням компанії в

процесі здійснення вибору методів управління стратегічним потенціалом успішності, є ретельний стратегічний аналіз ринкового оточення, а саме, макрооточення, безпосередньо оточення та внутрішнього середовища. За таких умов необхідно виділити три основні системи, спрямовані на вирішення завдань сталого розвитку компанії з урахуванням накопиченого потенціалу успішності. До складу таких систем належать стратегічне планування, реалізація і контроль. Зазначені системи відповідають за розробку, здійснення та ревізію ефективності наявної стратегії, а їх комплексне застосування в процесі управління сталим розвитком компанії забезпечує формування успішної корпоративної стратегії у майбутньому.

Вагомим аспектом потенціалу сталого розвитку компанії можна вважати потенціал людського капіталу. Капітал компанії сам по собі являє собою набір його різноманітних ресурсів, а саме: основних фондів, оборотних коштів, інвестиційних та інноваційних ресурсів, а також трудових ресурсів. Однак трудовий ресурс компанії – це специфічний ресурс, який по-перше, є ланкою зв'язку між засобами та предметами праці, адже людина здійснює виробничий процес, а по-друге, є основною аналітичною силою на компанії, адже жодна комп'ютерна програма не зможе розробити гнучке і, водночас, зручне для компанії і лояльне для персоналу управлінське рішення на основі аналізу наявної ситуації. Тому самі трудові ресурси вчені виділяють в окремий «капітал» компанії і називають «людський капітал» [144].

Значення «людського капіталу» для інноваційного розвитку компаній за умов глобалізації розглядають такі вчені як, Кузьмін О, Бублик М., Сахно А., Корленко О., Лашкун Г. [555]. Теорія людського капіталу базується на твердженні про те, що «людський капітал», як і будь-який інший, є результатом інвестування і генерує впродовж певного часу дохід. Формування людського капіталу здійснюється вкладеннями в освіту та підвищенням кваліфікації, що, у свою чергу, забезпечує підвищення продуктивності праці, можливість виконання більш складної роботи, гнучке реагування на зміни обставин завдяки широкому прийняттю оригінальних рішень, мотивації до творчості в

роботі, тобто можливості та бажання знаходити більш ефективні варіанти її виконання. В цілому, людські ресурси являють собою специфічний вид потенціалу компанії, і з точки зору автору, специфіка людських ресурсів порівняно з іншими складовими потенціалу полягає в наступному [144].

– люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності, що формує нескінченний кругообіг суспільного ціннісного збагачення;

– багатогранність життя людини не вичерпується лише трудовою діяльністю, тому для ефективного застосування людської праці необхідно враховувати потреби людини як особистості та представника суспільства;

– науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов праці.

Необхідно зауважити, що для керівника компанії важливо розширити обрії погляду на трудовий потенціал і людські ресурси в цілому: сучасний керівник має не тільки послуговуватися використанням працівника для виконання та реалізації завдань компанії, а навпаки, має забезпечувати його/її професійний та інтелектуальний розвиток, тим самим забезпечуючи компанії підвищення продуктивності праці, ініціативність, розробку раціоналізаторських пропозицій та інноваційний ний розвиток. І якщо говорити про нові погляди на управління компанією, то з урахуванням сучасних концепцій менеджменту стратегізовані тенденції корпоративного управління мають проявлятися у процесі управління накопиченою інформацією – тобто «потенціалом знань компанії». Таким чином, на основі стратегізованого та системного підходів до корпоративного управління розроблено концепцію «управління знаннями», що руйнує традиційні основи менеджменту компанії. Новизна концепції «управління знаннями» полягає в принципово новому завданні, що полягає у системному накопиченні як традиційного інформативного матеріалу (у вигляді різних видів документації), так і суспільного та загальнокорпоративного

досвіду роботи (у вигляді внутрішнього принципів діяльності компанії та досвіду конкурентів), який у сукупності стає концептуальною і стратегізованим розвитком компанії із широким світоглядом та набором стратегічних альтернатив функціонування [344].

З точки зору автора, новим підходом до процесу корпоративного управління стає гармонізація інтелектуального потенціалу працівників і потреб бізнесу в об'єктивному, доступному і тиражованому знанні. Поєднання можливостей управлінських технологій і людського потенціалу повинно створити головні конкурентні переваги підприємств на вітчизняному та світових ринках, а шляхом до розуміння людиною інтелектуальних технологій є поняття «знання», тобто всі види інформації, що нагромадилися в процесі роботи, тоді як традиційно під знанням розуміють інформацію, отриману в результаті практичного досвіду або інших джерел. Тому на сучасному етапі розвитку економіки реалізацією новітнього підходу до корпоративного управління є розробка системи управління «потенціалом знань компанії». І в розрізі дослідження корпоративного управління на сонові потенціалу знань, варто розглянути причин виникнення концепції «управління знаннями» компанії, серед яких автор виділяє [144]:

- значні витрати часу на пошук необхідної інформації в компанії;
- зосередження лише на внутрішньому використанні досвіду кваліфікованих співробітників і відсутність його трансляції назовні;
- наявність значної кількості документів та іноді зовсім непотрібної інформації нерідко «ховає» інформацію цінну та необхідну для розвитку компанії;
- недостатня інформованість та ігнорантність керівництва до набутого досвіду компанії провокує прийняття помилкових управлінських і стратегічних рішень.

З огляду на вищезазначене можна зробити висновок про те, що система управління знаннями компанії може стати основою процесу гнучкого та адаптивного корпоративного управління, процес реалізації якого складається з:

аналізу корпоративних потреб та вимог представників персоналу і пошуку необхідної інформації стосовно способів їх задоволення, структурування знайденої інформації, проектування та підтримки системи накопичених знань, а в результаті, застосування і поширення знань в процесі корпоративного управління. Таким чином, застосування концепції «управління знаннями» як основи корпоративного управління забезпечує не тільки перспективи стратегізованого розвитку компанії, а й стає генератором нових корпоративних знань. В подібній ситуації компанія стає «живим організмом» з притаманною живим істотам здатністю еволюціонувати через накопичення нового досвіду на шляху до самовдосконалення та оптимізації діяльності [144].

На основі проведених досліджень стає зрозумілим, що застосування концепції «управління знаннями» до процесу корпоративного управління забезпечує гармонійний розвиток компанії, а основна задача фахівців з управління знаннями в компанії полягає у виборі адекватного напрямку стратегізованого розвитку. Результатом впровадження системи управління знаннями стане зростання вартості компанії за рахунок створення стійкої конкурентної переваги, побудованої на знаннях, в той час як носіями цих знань стають спеціалісти з компанії, які водночас поєднують функції генераторів нових ідей та допомагають організації працювати у сучасних умовах емерджентності не прогнозованих змін та невизначеності бізнес-середовища. Основою діяльності працівників за новітніх умов корпоративного управління стає створення та обмін знаннями та нематеріальними активами шляхом взаємодії з колегами, таким чином забезпечуючи економію часу на пошук та обробку інформації у окремих відділах компанії та формуючі налагоджену мережу обміну внутрішньою інформацією. Таким чином, потенціал «людського капіталу» компанії складають всі його працівники і кожен окремо зі своїм досвідом роботи, однак організацію реалізації такого потенціалу забезпечують представники певної професійної групи, тобто спеціалісти з обробки інформації. В свою чергу, з метою впровадження в дію системи управління знаннями менеджери компаній повинні координувати інформаційні

потоки та процес обміну інформацією між відділами за допомогою впровадження гнучкої організаційної структури та інноваційних підходів до організації взаємовигідного і, водночас, відвертого спілкування всередині організації, а також визначити високу цінність людей, які генерують ідеї, вводять інновації і співпрацюють з колегами, що у сукупності забезпечує успішний розвиток компанії на основі добровільних колективних зусиль. Впровадження корпоративного управління на основі потенціалу знань може здійснюватися за рахунок зміни вертикальної структури управління на дивізіональний варіант із виділенням окремих відділів, щоб дати різним групам професіоналів можливість зосередитись на чітко визначених задачах: наприклад, лінійним менеджерам – на прибутках, а автономним командам – на довгострокових перспективах розвитку; в подібній ситуації важливо забезпечити чітку підзвітність відповідальних підрозділів – керівним. Крім того, організації повинні створити нові, багат шарові мережі та ринки нематеріальних активів, здатні полегшити взаємодію серед професіоналів та їх співпрацю, а також забезпечити пошук необхідної інформації для продукування управлінських рішень компанії у ринковий простір.

За результатами досліджень зробимо висновок, що людський капітал є основною складовою не тільки трудового потенціалу, а також основою стратегізації корпоративного управління, яка реалізується завдяки поширенню системи управління знаннями в компанії. Також, «корпоративний людський капітал» стає основною складовою «корпоративного інтелектуального капіталу», який складається з формалізованих знань, а також основою «капіталу стосунків», тобто сукупності напрацьованих зв'язків із внутрішнім, зовнішнім та безпосереднім оточенням компанії. На основі вищесказаного необхідно зазначити, що завданням корпоративного управління на основі потенціалу знань компанії є перетворення інтелектуального капіталу в інтелектуальні активи, максимальна об'єктивізація знань всередині та у безпосередньому оточенні компанії. Таким чином, знання самі по собі ще не власність компанії, тому до знань необхідно відноситись як до орендованих всередині компанії

нематеріальних активів, а процес управління знаннями стає інтелектуальним капіталом компанії, завданнями якого є такі як:

- реалізація мети і цілей компанії за рахунок зростання інтелектуального капіталу та його застосування на користь компанії;
- оптимізація прийняття управлінських рішень;
- формування підґрунтя ефективного бізнес-планування;
- створення передумов розвитку інноваційного потенціалу;
- оптимізація процесів логістики та маркетингових досліджень.

Проте варто зазначити, що система управління знаннями передбачає не тільки збір і цілеспрямоване використання інформації з метою формування корпоративної інформаційної бази, але і надання працівникам можливостей самовдосконалення та самореалізації. І розуміння такого підходу до корпоративного управління дає можливість стверджувати, що ефективний менеджмент корпоративних знань передбачає використання і поєднання двох підходів, які, з одного боку, забезпечують можливість управління сукупними ресурсами компанії, а з іншого боку, управляють потенціалом «людського капіталу» та іншим ресурсами компанії окремо. Автор розглядає два основних напрями підходів до корпоративного управління знаннями, а саме: напрям персоніфікованого підходу та напрям інформаційного або технологічного підходу.

Напрямок персоніфікованого підходу базується на розумінні людини, як джерела та носія знань, який має бути про стимульований для їх подальшої трансляції, і основним завданням керівництва компанії за умов подібного підходу стає виявлення, зберігання та ефективного використання знань працівників. В результаті чого на перший план виходить мотивація працівників і формування соціально-орієнтованої корпоративної культури, де мають застосовуватися способи мотивації, що сприяють визнанню і самореалізації. Згідно персоніфікованого підходу, система управління знаннями припускає бажання ділитися отриманими знаннями і, отже, вимагає більш високого рівня мотивації, чим просто грошова винагорода, інакше ніхто не буде забезпечувати

процес управління знань інформацією і користуватися нею. Використання особистих знань повинно гарантовано винагороджуватися, а за необхідності, патентуватися і надаватися за спеціальною угодою, і всі зазначені можливості повинні бути зазначені в договорі про надання права користування або в умовах спеціальної процедури, що гарантує винагороду, інакше сила винагороди мотивації втрачає сенс. Проте сильнішим чинником мотивації, заснованим на психологічних особливостях людини, є визнання в компанії, тому система управління знаннями повинна містити елементи, що дозволяють співробітникам заявити про себе, обмінятися думками і вислухати критику. Як правило, працівники не віддають свої особисті знання у корпоративну систему знань, якщо їм не запропоновано винагороду. У такій ситуації доцільним може стати створення дискусійних клубів і заохочення виступів, адже відомо, що істина народжується в суперечці, а система управління знаннями може надати співробітникам широкі можливості для самонавчання і подальшого просування по кар'єрних щаблях. В компанії має бути забезпечений найширший доступ до знань і, головне, виділені ресурси для отримання освіти за робочий час, а основною ознакою управлінської праці стати предмет нематеріальної винагороди, яким є управлінська інформація та виникаючі з потреб реагування на неї відносини управлінського працівника з потрібними для його впливу на об'єкт управління. Персоніфікація управління пов'язана з персоніфікацією соціального розвитку працівника, коли із загального плану соціального розвитку трудового колективу виводиться життєдіяльність окремого працівника. Таким чином стає очевидним, що основою персоніфікованого підходу до управління знаннями є кар'єрне зростання працівника, тобто прояв найвищої форми його самореалізації та соціально-професійного розвитку.

В свою чергу, напрям інформаційного або технологічного підходу базується на тому, що сучасні компанії накопичили великі обсяги даних щодо клієнтів, постачальників, операційної діяльності, які зберігаються в операційних системах у різних функціональних підрозділах: в цих базах даних зберігається досвід компанії, але така інформація є в основному необробленими

даними, непридатними для аналізу. Для пошуку знань в масивах даних та їх обробки необхідні інформаційні технології, які виявляють приховані залежності і правила в даних, а також потрібні спеціалісти з аналізу та обробки інформації, тому необхідно формувати новий клас працівників, для яких основним засобом виробництва є не капітал, земля чи робоча сила, а натомість продуктивне використання знань. Основою діяльності таких працівників стане створення та обмін знаннями та нематеріальними активами шляхом взаємодії з колегами, коли пошук інформації означає намагання знайти людину, яка має ці знання, та скоординувати свою роботу з іншими працівниками. Знання розглядаються як точна інформація з певної проблеми, отже, сутністю інформаційного або технологічного підходу до формування системи управління знаннями є створення безперебійної системи обробки всіх наявних на підприємстві даних, їх аналізу та видачі на його основі управлінських рішень в компанії та її підрозділах. Для сприяння ефективному обміну інформацією компаніям слід усунути структурні бар'єри, які заважають взаємодії професіоналів, а також необхідно заохочувати персонал, якій працює в одній компанії і не знайомі одне з одним, до обміну інформацією. Тому для ефективного заохочення професіоналів обмінюватись цінною інформацією потрібно створити внутрішній ринок нематеріальної продукції, тобто розвинути інформаційний ринок всередині компанії, а оскільки внутрішній ринок інтелектуальної власності компанії є штучним, керованим утворенням, то його необхідно продумати, адже його учасники потребують різних способів надання інформації та її розповсюдження в компанії. Таким чином, постачальникам інформації слід надати стимули і підтримку для її індивідуалізації, а одержувачі інформації повинні мати можливість отримати доступ до більш суттєвих й актуальних даних компанії.

В цілому, огляду на проведені дослідження формування корпоративного управління на основі управління знаннями зазначимо, що впровадження системи управління знаннями в компанії у вигляді окремого методу управління, надає компанії перспективи стратегічного розвитку, формування інтелектуальних

кадрів, підвищення ефективності діяльності та ефективності управлінських процесів, володіння власними знаннями та накопиченим досвідом на користь компанії. Оскільки компанії, які володіють знаннями, здатні координувати використання своїх традиційних ресурсів або комбінувати їх з новими та особливими способами застосування, забезпечуючи більшу вигоду для споживачів краще за конкурентів. Нові знання інтегруються з існуючими корпоративними знаннями для розробки унікального бачення і створення нових проектів в управлінні, і дуже важливим аспектом корпоративного управління є спостереження та ведення ретельного моніторингу за тими галузями навчання та експериментування, де потенційний конкурент може збільшити свої знання, адже такий моніторинг допоможе запобігти посиленню бази знань в конкуруючих компаніях. Таким чином, важливість знань як конкурентної переваги впливає з усвідомлення факту володіння компанією знаннями, більшими ніж у конкурентів, які обмежені в часі для досягнення такого ж рівня знань. І здатність компанії визначити ті області діяльності, де її знання є конкурентною перевагою, – це її унікальна можливість посилення власної конкурентної позиції на ринку.

В свою чергу, корпоративна культура як соціально-психологічний фактор організації бізнесу, є основою корпоративного управління з точки зору застосування «людського капіталу». Основним аспектом корпоративної культури є її соціальна спрямованість і цей факт базується на об'єктивних законах природи людської особистості та закону менеджменту щодо переваг людського фактору в управлінні. Проте людський ресурс суб'єкту господарювання не обмежується ланками управління, і оскільки потенціал «людського капіталу» є невичерпним джерелом корпоративного розвитку, підвищення ефективності діяльності, накопичення нематеріальних ресурсів та формування бази знань на основі власного досвіду, корпоративна кадрова політика має бути зорієнтована на кар'єрне зростання управлінців, спеціалістів, робітників, і формуватися на основі персоніфікації управління. Таким чином автором доведено, що потенціал «людського капіталу» є з усіх боків

перспективною основою сучасного управління підприємством, то у підсумку необхідно зауважити про знання, як вагомого рушія розвитку суб'єкту господарювання. Отже, знання можуть бути найважливішим ресурсом, а здатність отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати і застосовувати їх є найважливіший спосіб створювати конкурентну перевагу, тому що знання, отримані в результаті досвіду роботи, є унікальними і не можливими до імітації. Використання знань як складової конкурентної переваги пов'язано зі зміною пріоритетів у бізнесі і житті суспільства, а також науково-технічний розвиток, в основі якого лежить використання новітніх інформаційних технологій у всіх областях діяльності, кінцевою метою яких є гармонізація інтелектуального потенціалу працівника і потреби бізнесу в об'єктивному, доступному тиражованому знанні. Поєднання можливостей інформаційних технологій і людського потенціалу створює головні конкурентні переваги підприємства. І з метою посилення або утримання завойованої сильної конкурентної позиції прогресивній компанії необхідно розвивати потенціал «людського капіталу» на основі запровадження системи управління знаннями як основи корпоративного управління, оскільки управління системою знань є новим вектором в управлінській діяльності компанії, націленим на накопичення та ефективне використання інтелектуального капіталу, який має стати одним з головних інструментів підвищення конкурентоспроможності суб'єкту господарювання [143].

У підсумку варто зазначити, що дослідження процесів корпоративного управління сталим розвитком компанії передбачає врахування емерджентності та волатильності непрогнозованих факторів оточення. Однак реактивна емерджентність самої компанії здатна подолати можливі негативні наслідки волатильності ринку, оскільки емерджентні реакції у сукупності із інтелектуально-управлінською складовою «людського капіталу» компанії проявляються у вигляді мобілізації принципово нових стратегічних ресурсів і можливостей діяльності за умова невизначеності середовища функціонування. Таким чином, результатом гнучкого корпоративного управління сталим

розвитку компанії має стати процес розробки корпоративної стратегії та прогнозування набору стандартних і нестандартних емерджентних викликів оточення, і відповідно, в періоди економічних криз та передкризові періоди ефективні менеджери компанії ініціюють запуск завчасно підготовленого набору емерджентних реакцій на неочікувані «зовнішні подразники».

4.2. Механізм стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища

Однією з особливих ознак функціонування корпоративного бізнесу в Україні сьогодні є невизначеність економічного оточення компаній, яка значно ускладнює процеси планування, прогнозування, а відтак, і управління компанією. Серед характерних наслідків невизначеності економічного оточення компанії необхідно виділити такі:

- скорочення інформаційної бази з оцінювання оточення;
- зниження поточної релевантності оцінки ринкових показників;
- ускладнення аналізу процесів волатильності ринку;
- зниження рівня реагентності та емерджентні фактори.

У сукупності, вищезазначені наслідки призводять до зниження рівня адаптивності компанії і посилення впливу емерджентних факторів оточення на її діяльність. За таких умов спроможність компанії до адекватного оцінювання своїх поточних і перспективних можливостей, а відтак, і ефективного управління поступово втрачається.

Вирішення проблем подолання наслідків невизначеності економічного середовища полягає у ефективному позиціонуванні компанії в контексті економічного середовища. Проблеми дослідження процесів завоювання вигідної ринкової стратегічної позиції стали активно досліджуватися вченими на початку 60-х рр.. ХХ-го століття. Бурхливій появі

наукових розробок в напрямі аналізу, оцінки та вибору зручної та стратегічно вигідної ринкової позиції компанії сприяли дослідження відомих вчених Акоффа Б. [21] та Ансоффа І. [449-454], наукові ідеї яких концентрувалися на вивченні корпоративного розвитку. Особливу увагу зазначені вчені приділяли можливостям розвитку компанії в напрямі одержання прибутку у поточному періоді та одержанню можливостей прибуткової діяльності компанії у стратегічному майбутньому з метою посилення власної конкурентної позиції на ринку. Дослідження питань стратегічного позиціонування компанії започаткував Ансофф І. у своїй праці «Нова корпоративна стратегія» [454]. Представник систематизаційного підходу в концепції стратегічного корпоративного планування і засновник «школи планування», Ансофф І., застосовує системний підхід у формуванні корпоративної стратегії і визначенні стратегічної позиції компанії, що стало у 60-ті роки інновацією в процесах корпоративного управління [449; 450].

З іншої точки зору, професор Гарвардської школи бізнесу Ендрюс К., один із засновників «школи дизайну», у своїй роботі «Концепція корпоративної стратегії», надає на той час новаторське трактування оцінки стратегічної позиції компанії, що на його погляд полягає в оцінюванні «... того виду бізнесу, в межах якого компанія може конкурувати завдяки такому ступеню концентрування своїх ресурсів, який дозволяє їй перетворювати свої здібності у конкурентні переваги» [448]. Вчені-співавтори Карет Р., Марч Дж., як засновники та ідеологи «школи навчання» та відомі представники біхейвіаристського підходу, у своїй праці «Біхейвіаристська теорія фірми» пропонують оцінювати корпоративну стратегію як «... внутрішній механізм, що визначає поведінку компанії на ринку у період конкурентної боротьби з приводу доступу до необхідних ресурсів...» [476], і перетворює стратегію компанії з управлінського на адаптивний важіль стратегізованого позиціонування. Відомий біхейвіарист, професор Уткін А.Е., став яскравим представником в галузі стратегічного та антикризового управління компаніями у 90-х – 2000-х роках. Основою запропонованої ним методології в галузі оцінки

стратегічної позиціонування компанії є застосування базової складової корпоративного менеджменту – мотивації кожного окремого працівника колективу різними способами згідно його психологічних особливостей [397; 398].

В свою чергу, Портер М. (професор Гарвардського університету) в 70-і – 80-і роки ХХ-го століття здійснив вагомий внесок у розвиток конкурентного напрямку біхейвіаристського підходу і «школи позиціонування» завдяки розробці та втіленню у діяльність більш ніж 100 американських компаній новітніх аспектів стратегічного моделювання, таких як загальна стратегічна модель (нерідко економісти називають її «стратегічна модель Портера»), метод «ланцюг цінностей», методологія стратегічного позиціонування компанії [576]. З точки зору прогресу в зміні підходів до стратегічного позиціонування компанії ми спостерігаємо чітку картину зміни поглядів професора Портера в його ранніх та подальших роботах. І якщо «ранній» Портер всебічно підкреслює провідну роль корпоративної стратегії в процесі ефективної позиціонування компанії в конкурентному середовищі, то в подальшому він відстоює протилежну позицію, що руйнує стандартні методологічні підходи до оцінки адаптивних процесів компанії в економічному просторі. В своїх роботах 80-х – 90-х років Портер приділяє максимум уваги індивідуалізації корпоративної стратегії кожної окремої компанії, при тому стверджує, що стратегія є не тільки важелем успішного адаптації позиціонування компанії, а основою її конкурентних переваг і перемог: «Стратегія полягає у пошуку і розробці індивідуального, неповторного способу конкурентної боротьби не тільки тому, що це – самий універсальний спосіб конкурентної боротьби, а й тому, що він дозволяє компанії побудувати діяльність свого цінового/виробничого ланцюгу індивідуально і неповторно. Стратегія – це розробка особливого виду цінності/товару, а не спроба виготовляти той самий вид цінності/товару – лише кращий» [577; 578]. Портер М. як ініціатор створення економічних кластерів та засновник некомерційної організації США «Ініціатива конкурентоспроможної внутрішньої частини міста» (англ., «Initiative for a

Competitive Inner City», створена у 1994 році представником Гарвардської школи бізнесу, Портером М. [534]) довів, що конкурентоспроможність та адаптивність компанії визначається конкурентоспроможністю та адаптивністю її економічного оточення, яке, в свою чергу, залежить від базових умов і конкуренції в межах кластеру.

На початку ХХІ ст. світова економічна думка стосовно оцінки ефективності адаптації і стратегічного позиціонування компанії знаходить відклик у економістів, що спеціалізуються на дослідженні багаторівневої проблематики стратегічної адаптації і позиціонування компаній в широкому діапазоні їх діяльності. Автори наукових праць вивчають проблеми адаптації і позиціонування промислових компаній, торговельних мереж, рекламних агенцій та адекватності їх стратегії у мінливому середовищі з гнучкою конкуренцією. В даному контексті прихильник конкурентного підходу у дослідженні стратегічної діяльності суб'єктів господарювання, професор Градов А.П. в своїй праці «Економічна стратегія фірми» [98] пропонує специфічний узагальнений підхід до оцінки ефективності стратегії, адаптивності та позиціонування фірми на основі інтегрованої теорії бізнесу за допомогою схеми оцінки ефективності адаптації та розвитку компанії.

Сучасні дослідники в галузі стратегічних аспектів формування контексту економічної діяльності компанії розглядають процеси вибору стратегічної позиції на сонові поведінкових та емерджентних підходів. Наприклад, Греве Г.Р., Джаветти Г. [507] в межах біхейвіаристського підходу пропонують сучасні методики оцінки ефективності стратегії компанії з точки зору її конкурентоспроможності та психологічної оцінки діяльності зі сторони клієнта. Беамиш П.В. і Лаптон Н.К. [458] в своєму критичному аналізі результатів досліджень Ендрюса К. акцентують увагу на переході сучасних компаній від внутрішньої концентрації конкурентних ресурсів до їх виходу за межі географічних кордонів країн і переорієнтації на глобальний міжнародний рівень конкурентних можливостей. В свою чергу, Огierer М. [456] пропонує низку сучасних методик оцінки адаптивності компаній на ринку, основою яких

є класичні бихейвіаристські підходи. Поняття емерджентної стратегії та емерджентного стратегічного підходу в управлінні згідно з класифікацією Минцберга Г. зародилися у «школі навчання» [564; 565], де принцип емерджентності стратегії базується на прийнятті гнучких інтелектуальних рішень менеджера компанії в кризових ситуаціях.

Авторський підхід до процесів стратегічного позиціонування полягає у формуванні механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища [129; 130; 150] та формування процесу ціноутворення у промислових компаніях за умов невизначеного економічного простору [140; 147].

З метою посилення стратегічних перспектив компанії та розширення її управлінських можливостей в дисертації розроблено механізм стратегізації управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища. Даний механізм передбачає проведення 5-ти етапів інформаційного дослідження резервів стратегічного розвитку компанії, а саме:

1. Актуалізація напрямів стратегічного розвитку компанії.
2. Визначення цілей компанії та систематизація показників її розвитку.
3. Визначення поточного стану компанії на ринку.
4. Визначення стану оточення компанії.
5. Визначення критеріїв оцінки та обмежень діяльності компанії.

Наведені аспекти інформаційного дослідження дозволяють не тільки максимально широко розкрити весь спектр резервів стратегічного розвитку компанії, а й розробити альтернативи її розвитку та створити канали прямого та зворотного зв'язку, що пов'язують відповідні рівні управління компанією. Такій зв'язок каналів забезпечує організацію безперервного інформаційного процесу реалізації та корегування механізмом стратегізації управління промисловою компанією.

Формування і впровадження механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного

середовища передбачає комплексне здійснення п'яти стадій стратегізації у відповідній послідовності, а саме:

1. Розробка набору стандартних стратегій.
2. Формування реактивних стратегічних дій на основі визначення рівня конкурентоспроможності.
3. Прогнозування можливих змін факторів контексту діяльності компанії.
4. Розробка набору альтернативних стратегій розвитку компанії за результатами прогнозів.
5. Формування контексту розвитку компанії.

Окремим аспектом механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища автор вважає формування процесу ціноутворення у промислових компаніях за умов невизначеного економічного простору.

Перший і другий етапи механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища передбачають розробку набору стандартних ситуативних стратегій і здійснюється на основі SWOT-аналізу (Додаток И), де сформовано набір стандартних стратегій для ТДВ «Завод Адвіс» у вигляді реакції на вплив факторів оточення.

Третій етап впровадження механізму здійснюється у вигляді прогнозування можливих змін факторів контексту діяльності компанії, що відбувається на основі оцінки стратегічної гнучкості та адаптивності компанії. Сутність стратегізації компанії полягає у забезпеченні високого рівня її адаптивності та гнучкості на ринку завдяки розробці набору взаємозамінних варіантів стратегії, які можна гнучко застосовувати залежно від ситуативного впливу емерджентних факторів оточення. Ефективність поліваріантного набору стратегій визначається ступенем стратегічної гнучкості кожної зі стратегій, оскільки даний показник забезпечує можливість визначити наскільки ефективна наявна корпоративна стратегія у поточному періоді за даних умов функціонування компанії. Оцінити ефективність ступеня стратегічної гнучкості

компанії запропоновано шляхом порівняння потенційно успішних альтернативних варіантів стратегії (тобто суми факторів потенційної успішності стратегії у майбутньому, які можна буде задіяти у наступному стратегічному періоді), із факторами успішності наявної стратегії. Таким чином, суми значень поточних і перспективних факторів успішності стратегії приймаємо, відповідно, за рівні успішності стратегії в поточному та перспективному стратегічному періодах. Кожен варіант альтернативної стратегії формується на основі сумарної кількості окремих факторів стратегічної успішності компанії. Формування набору факторів стратегічної успішності компанії в перспективі має стратегічне значення оскільки саме успішна діяльність компанії на ринку є запорукою подальшого сталого розвитку компанії [134].

З метою обґрунтування способу генерування стратегічних альтернатив запропоновано до використання метод морфологічного синтезу [234; 614], за допомогою якого формуються морфологічні матриця синтезу можливостей стратегічного управління на основі формування набору альтернативних варіантів та стратегічних реакцій (див. табл. 4.4-4.5), які у послідовного застосуванні забезпечують розгляд максимальної кількості можливих варіантів стратегічного розвитку компанії у змодельованих ситуаціях та обрання найбільш прийняттого з них.

Четвертий етап запровадження запропонованого механізму являє собою розробку набору альтернативних варіантів розробки корпоративної стратегії за результатами прогнозів (табл. 4.4) та набір стратегічних реакцій компанії на впливи оточення (табл. 4.5). Набір альтернативних варіантів розробки корпоративної стратегії за результатами прогнозів здійснюється за допомогою методу формування альтернативних варіантів розробки стратегії компанії та дозволяє акумулювати максимальну кількість альтернативних варіантів можливих стратегічних ситуацій, під впливом яких може опинитися компанія в різні періоди свого життєвого циклу. В свою чергу, набір стратегічних реакцій компанії на впливи оточення, формується на основі сформованих альтернативних

стратегій, що поєднані у стратегічні комплекси з метою їх подальшого комплексного застосування.

Таблиця 4.4

Набір альтернативних варіантів розробки корпоративної стратегії*

Номер альтернативного варіанту стратегії	Набір стратегічних альтернатив	Сутність стратегічних альтернатив
Варіант 1 Варіант 3	Стратегічні варіанти перевірки на відповідність ситуації	Відповідність місії-баченню, цілей-баченню, місії-цілям
Варіант 1	Набір стратегічних альтернатив, обраних на основі сильних сторін компанії	Альтернативи, спрямовані на реалізацію бачення компанії
Варіант 2		Альтернативи, спрямовані на реалізацію місії компанії
Варіант 3		Альтернативи, спрямовані на реалізацію цілей компанії
Варіант 4	Набір стратегічних альтернатив для подолання слабких сторін	Альтернативи, спрямовані на реалізацію бачення та подолання слабких сторін
Варіант 5		Альтернативи, спрямовані на реалізацію місії та подолання слабких сторін
Варіант 6		Альтернативи, спрямовані на реалізацію цілей та подолання слабких сторін
Варіант 7	Набір стратегічних альтернатив для використання можливостей компанії	Альтернативи, спрямовані на реалізацію бачення для використання можливостей компанії
Варіант 8		Альтернативи, спрямовані на реалізацію місії для використання можливостей компанії
Варіант 9		Альтернативи, спрямовані на реалізацію цілей для використання можливостей компанії
Варіант 10	Набір стратегічних альтернатив для подолання загроз компанії	Альтернативи, спрямовані на реалізацію бачення для створення запобіжних заходів загрозам компанії
Варіант 11		Альтернативи, спрямовані на реалізацію місії для створення запобіжних заходів загрозам компанії
Варіант 12		Альтернативи, спрямовані на реалізацію цілей для створення запобіжних заходів загрозам компанії

* сформовано автором на основі проведених досліджень

Набір альтернативних варіантів розробки корпоративної стратегії та набір стратегічних реакцій компанії на впливи оточення формуються на основі

проведених досліджень, на основі SWOT-аналізу, що відображено у SWOT-матриці (Додаток І).

Таблиця 4.5

Набір стратегічних реакцій компанії на впливи оточення *

Номер реактивного варіанту дії	Набір стратегічних реакцій	Сутність стратегічних реакцій
Варіант дії	Набір стратегічних реакцій для рішення ключових оперативних проблем	Формування реактивних стратегій на основі виявлених в процесі SWOT-аналізу сильних сторін та можливостей компанії з метою подолання ключових оперативних проблем та загроз оточення
Варіант 13	Набір стратегічних реакцій, що застосовує фактори економічного середовища (внутрішнього, безпосереднього і зовнішнього середовища) компанії	Стратегічні реакції з використанням сильних сторін компанії та можливостей економічного середовища
Варіант 14		Стратегічні реакції для подолання слабких сторін за рахунок можливостей економічного середовища
Варіант 15	Набір стратегічних реакцій, що застосовує сильні сторони компанії	Стратегічні реакції, що дозволяють позбутися загроз і подолати слабкі сторони за рахунок позитивної синергії
Варіант 16		Стратегічні реакції, що дозволяють подолання загроз за допомогою сильних сторін компанії
Варіант 17	Набір стратегічних реакцій, сформованих на основі еталонних стратегій	Стратегічні реакції, спрямовані на реалізацію бачення за допомогою еталонних стратегій
Варіант 18		Стратегічні реакції, спрямовані на реалізацію місії за допомогою еталонних стратегій
Варіант 19		Стратегічні реакції, спрямовані на реалізацію цілей за допомогою еталонних стратегій
Варіант 20	Набір аспектів можливих стратегічних змін	Стратегічні реакції, спрямовані на реалізацію стратегії компанії з урахуванням можливих змін у перспективі розвитку
Варіант 21	Комбінування реактивних стратегій, що дає можливість одержати додаткові можливості стратегічного розвитку компанії	Реалізація кількох стратегій одночасно може дати необхідний синергійний ефект в процесі корпоративного управління.

* сформовано автором на основі проведених досліджень

Застосування методу формування альтернативних варіантів розробки корпоративної стратегії в контексті механізму стратегізації управління

промисловою компанією в умовах невизначеного економічного оточення дає можливість керівництву компанії одночасно виявляти оперативні недоліки діяльності та стратегічні складності управління компанією. Метод дозволяє виділяти пріоритети в процесі вирішення проблем корпоративного управління, визначаючи обсяги необхідних ресурсів у кількісному та якісному виразі. Застосування методу в процесі корпоративного управління допомагає, з одного боку, виявити проблеми, що можна вирішити із застосуванням наявних внутрішніх ресурсів відповідно сильних сторін діяльності компанії, і розробити відповідні заходи рішення проблем, а з іншого боку, виявити «вузькі місця» діяльності компанії, які можна усунути із застосуванням можливостей середовища зовнішнього середовища.

П'ятий етап – формування контексту розвитку компанії здійснюється у вигляді розробки оригінальних стратегічних дій та бальної оцінки впливу факторів контексту на діяльність підприємств-учасників компанії та компанію в цілому, результати застосування якого зазначено у Додатку К.

Таблиця 4.6

Метод формування контексту розвитку компанії*

Набір факторів контексту розвитку компанії	Вплив набору факторів на підприємства-учасників компанії	Вплив набору факторів на компанію як суб'єкт ринкової діяльності	Інтегральна оцінка впливу фактору на розвиток компанії (I)
1. Набір факторів зовнішнього контексту	$UK_{i з.к.}$	$K_{i з.к.}$	$I_{i з.к.}$
2. Набір факторів безпосереднього контексту	$UK_{i б.к.}$	$K_{i б.к.}$	$I_{i б.к.}$
3. Набір факторів внутрішнього контексту	$UK_{i в.к.}$	$K_{i в.к.}$	$I_{i в.к.}$

* власна розробка

Застосування методу формування контексту розвитку компанії дозволяє оцінити компанію за значення факторів впливу на компанію з боку внутрішнього,

безпосереднього та зовнішнього оточення за відповідними коефіцієнтами. Необхідно зауважити, що на відміну від варіанту таблиці профілю середовища, що був запропонований Ансоффом І. [28] і передбачав формування профілю кожного компонента економічного середовища компанії окремо, в дисертації представлено сукупну таблицю формування контексту розвитку компанії для одночасної характеристики всіх його складових, що дозволяє не тільки оцінювати вплив економічного середовища на діяльність компанії, але і порівнювати ступені впливу кожного з компонентів і складових факторів даного показника. Комплексний порівняльний аналіз впливу факторів економічного оточення дозволяє установити: фактори якого з компонентів впливають на компанію найсильніше, а якого – найслабше. Це надає можливість виявити позицію мінімальної захищеності компанії від зовнішнього впливу.

В процесі оцінки факторів контексту розвитку компанії, в таблицю 4.6 вносять окремі фактори кожного з компонентів контексту, а далі кожен фактор оцінюють за розмірами значення для підприємства-учасників компанії в проміжку $UK_i \in [1, \dots, 3]$ за шкалою, де 3, 2, 1, відповідно, велике, помірне та слабке значення впливу на учасників компанії, та впливу на компанію у проміжку $K_i \in [0, \dots, 3]$ за шкалою, де 3, 2, 1, відповідно, сильний, помірний і слабкий вплив на діяльність компанії, а 0 – відсутність впливу. В останній графі таблиці 4.6 всі оцінки перемножуються і визначається інтегральна оцінка того чи іншого фактору впливу на в цілому (І) згідно формули 4.5:

$$I_i = UK_i \times K_i, \quad (4.5)$$

де I_i – інтегральна оцінка значення i – фактора контексту розвитку компанії,

UK_i – значення i -го фактора контексту розвитку компанії для галузі,

K_i – значення i -го фактора контексту розвитку для компанії.

Згідно значення інтегральної оцінки визначається домінанта розвитку компанії серед факторів компонентів її контексту. Таким чином, удосконалення механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища завдяки багатозначній варіативності формування набору альтернативних стратегій дозволяє визначити стратегічні перспективи та сформулювати стратегічні напрями розвитку компанії.

Модель механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища зображено на рисунку 4.1.

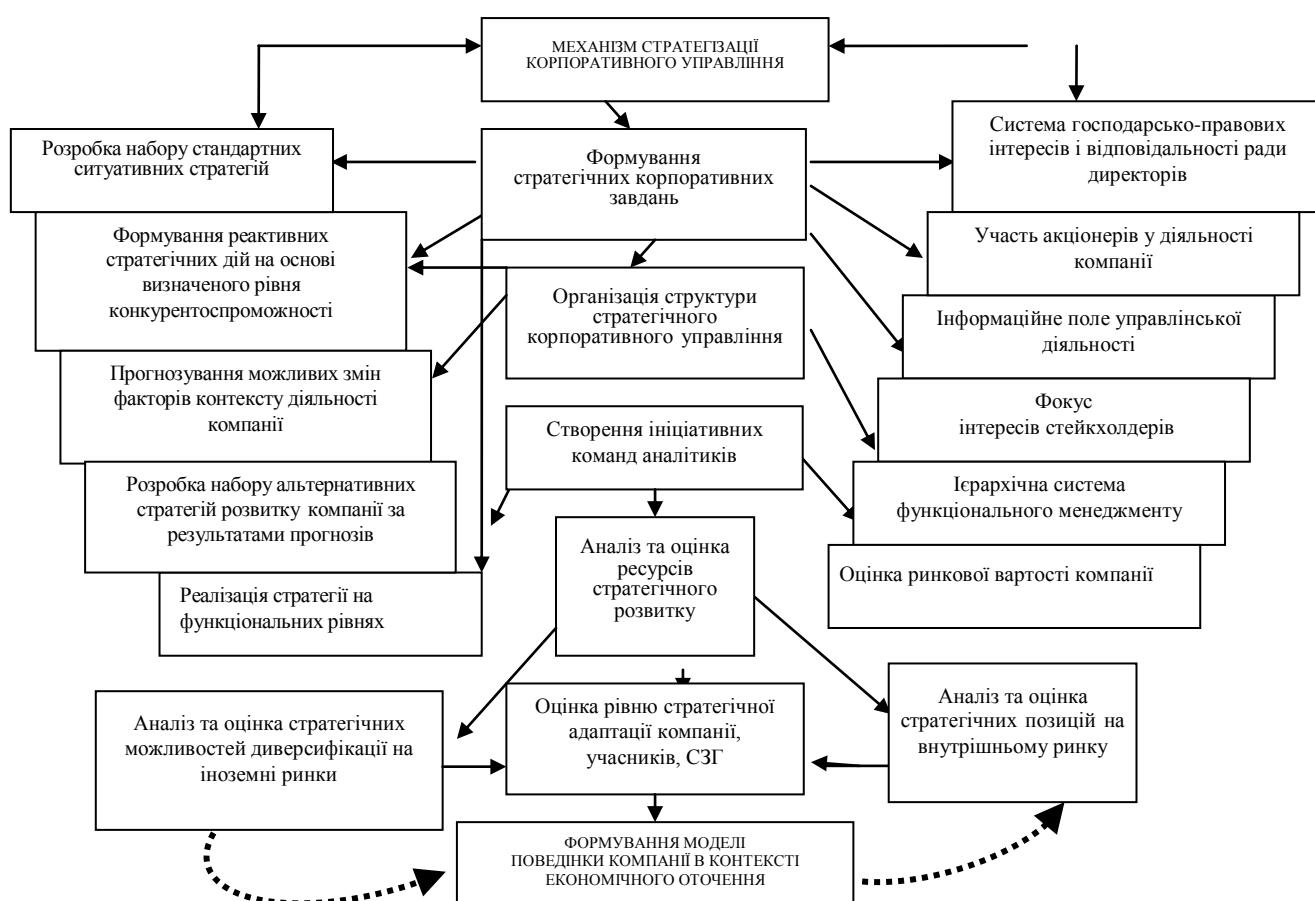


Рис. 4.1. Модель механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища *

* власна розробка

Запропонована модель механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища всебічно розкриває внутрішні та зовнішні процеси корпоративного управління з урахуванням «потенціалу людського капіталу» та інтересів його представників, особливостей взаємного впливу корпоративних і стратегічних факторів управління та оцінювання особливостей організаційної культури, фінансових інтересів стейкхолдерів, значення ринкової вартості компанії для її подальшого стратегізованого розвитку. Удосконалений в дисертації механізм стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища запроваджено у практику діяльності ТДВ «Завод Адвіс» шляхом формування стратегічних альтернатив і стратегічних реакцій згідно методу формування альтернативних варіантів розробки корпоративної стратегії на сонові стратегічних показників даної компанії. За результатами оцінки стратегічних показників запропоновано застосування «Набору стратегічних альтернатив для використання можливостей компанії» із запровадженням варіантів 7, 8, 9, тобто сукупності «Альтернатив, спрямованих на реалізацію бачення, місії та цілей для використання можливостей компанії» та «Набору стратегічних реакцій, що застосовує фактори економічного середовища (внутрішнього, безпосереднього і зовнішнього) компанії із запровадженням наборів стратегічних альтернатив 13, 14, тобто «Стратегічних реакцій з використанням сильних сторін компанії та можливостей економічного середовища» та «Стратегічних реакцій для подолання слабких сторін за рахунок можливостей економічного середовища». Сформовані набори «Альтернативних стратегічних реакцій» запропоновано реалізовувати у такий спосіб:

1. Формування набору стратегій концентрації, які пов'язані з виробництвом провідних видів продукції: устаткування для переробки сільськогосподарської продукції і запасні частини до нього на користь двох перспективних стратегічних напрямів розвитку, а саме:

– формування стратегії диверсифікації на білоруський ринки запасними частинами до сільськогосподарського устаткування;

– фокусування стратегічних позицій на устаткування для переробки сільськогосподарської продукції

2. Формування стратегії горизонтальної інтеграції з тією аграрною компанією, яка стане споживачем сільськогосподарського устаткування і запчастин для нього, а також устаткування для переробки сільськогосподарської продукції. У стратегічній перспективі аграрною компанією на правах горизонтального партнерства з ТДВ «Завод Адвіс» може стати компанія «Хмельницьк-Агро», що має частку активів «Сварог Вест Груп».

В разі застосування стратегій концентрації та горизонтальної інтеграції запропоновано також застосування Набору Альтернативних стратегій 19, що спрямовані на реалізацію стратегії компанії з урахуванням можливих змін у перспективі розвитку в такий спосіб: розширення діяльності з виробництва тієї продукції, що передбачатиме партнерська угода з компанією «Хмельницьк-Агро».

Набір запропонованих стратегій є можливим варіантом розвитку подій у стратегічній перспективі діяльності ТДВ «Завод Адвіс», проте зазначені варіанти стратегій можуть корегуватися залежно від зміни впливу факторів середовища на діяльність компанії. Саме в багатовекторній варіантності формування набору альтернативних стратегій, а відтак, визначенні стратегічних перспектив та сформуванні стратегічних напрямів розвитку компанії, і полягає сутність механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища

В результаті проведених досліджень формування стратегічних альтернатив промислових компаній Хмельниччини було виявлено, що в компаніях можна виділити такі провідні напрями розвитку у стратегічній перспективі, як прогресивні і регресивні. Прогресивний розвиток спрямовано на диверсифікацію та інтеграцію, в той час як регресивні – на концентрацію зусиль утримання наявної стратегічної позиції способами скорочення-ліквідації тих чи інших видів діяльності.

Позицію прогресивного або регресивного напрямку стратегізованого розвитку компанії керівництво визначає відповідно до конкурентної позиції залежно від стану сукупності факторів впливу контексту компанії, тобто умов економічного середовища на період формування стратегії, потенціалу успішності сталого розвитку та його конкурентного статусу на основі моделі конкурентної позиції компанії у ринковому просторі. Таку модель найбільш ефективно можна проілюструвати за допомогою матриці Томпсона-Стрікланда [602], в квадрантах якої зазначені характеристики напрямів стратегізованого розвитку компанії згідно прогресивно-регресивних тенденцій. Такими чином, на рисунку 4.2 визначено позицію ТДВ «Завод Адвіс», сформовану на основі застосування механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією за умов невизначеного економічного середовища.

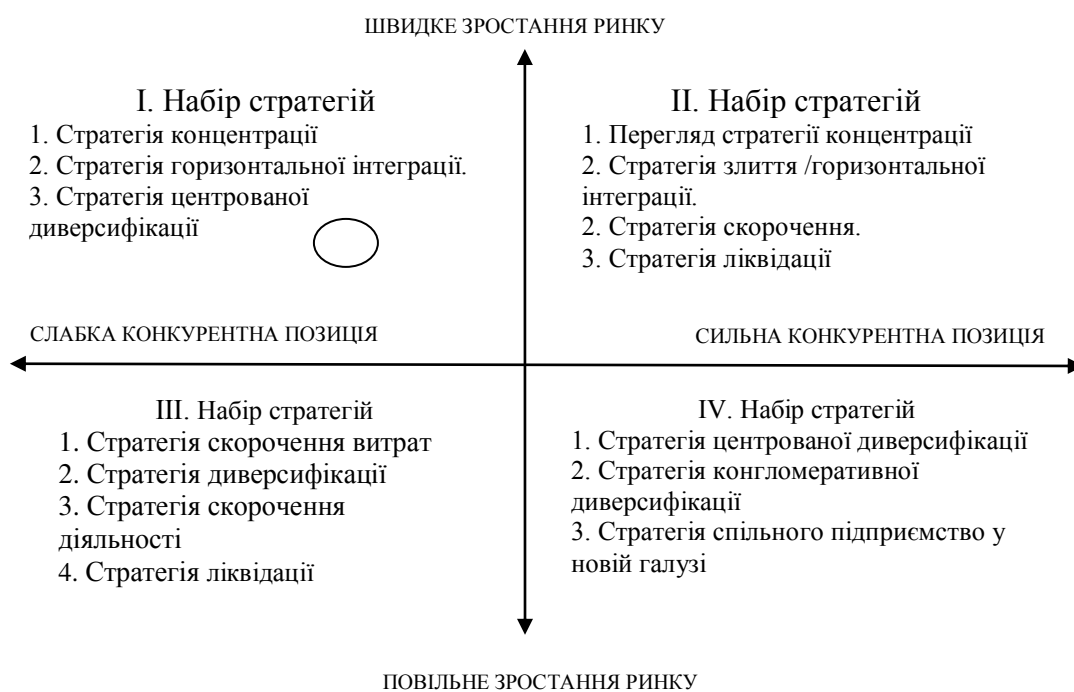


Рис. 4.2. Позиціонування ТДВ «Завод Адвіс» на ринку сільськогосподарської техніки *

* сформовано автором за результатами проведених досліджень

За результатами застосування запропонованого механізму було визначено стратегічну позицію ТДВ «Завод «Адвіс», яка передбачає набір стратегій з урахуванням концентрації зусиль на збереженні наявного асортименту

продукції, горизонтальній інтеграції із потенційним покупцем, центрованої диверсифікації в напрямі виготовлення товарів-супутників наявного асортименту.

Необхідно зазначити, що дієвим засобом формування корпоративної стратегії є запропонований у дисертації механізм стратегізації корпоративного управління промисловою компанією за умов невизначеного економічного середовища, що містить певні вимоги, яких необхідно дотримуватися при виборі напрямку розробки стратегії. До таких вимог належать:

- формування стратегічного напрямку на основі аналізу встановлених цілей компанії;
- встановлення гармонічного зв'язку між обраним стратегічним напрямом і станом факторів економічного оточення компанії;
- забезпечення високого рівня гнучкості та адаптивності обраного стратегічного напрямку відповідно до основних параметрів оцінки середовища компанії.

Формування корпоративної стратегії є доцільним здійснювати за допомогою відповідних засобів і робочого інструментарію, до яких запропоновано віднести: механізм розробки корпоративної стратегії та методологічний апарат розробки стратегії у вигляді методу вибору стратегічних альтернатив, методу формування контексту розвитку компанії, методу позиціонування компанії у ринковому просторі. Забезпечувати підвищення ефективності розробки корпоративної стратегії запропоновано на основі застосовувати комплексу універсальних підходів [145], що пройшов апробацію у практиці функціонування вітчизняних промислових компаній, до складу якого входять такі підходи, як: інтеграційний, маркетинговий, функціональний, предметний, відтворювальний, процесний, нормативний, прогнозний. Розглядаючи наведені підходи окремо, необхідно зазначити на особливостях кожного з них. Так, *інтеграційний підхід* слугує для посилення взаємозв'язків між підсистемами і компонентами системи корпоративної стратегії, стадіями життєвих циклів об'єктів управління у вигляді функціональних підрозділів

компанії та рівнями управління по вертикалі компанії. *Маркетинговий підхід* пов'язано з орієнтацією системи корпоративного управління на споживчі інтереси. *Функціональний підхід* необхідно для формування корпоративної стратегії на основі корпоративних потреб як сукупності функцій процесу корпоративного управління. *Предметний підхід* застосовується, коли технічна система вдосконалюється шляхом оптимізації без кардинальної зміни корпоративної «філософії». *Відтворювальний підхід* зорієнтований на задоволення потреб споживача з меншими витратами ніж у конкурентів на одиницю корисного ефекту. *Процесний підхід* полягає у розумінні функцій управління як системи взаємопов'язаних інтересів стейкхолдерів. *Нормативний підхід* реалізується шляхом обліку нормативів за найбільш важливими ділянками стратегії корпоративного управління. *Підхід до прогнозування розвитку об'єкту корпоративного управління* передбачає застосування набору методів прогнозування у процесі розробки корпоративної стратегії.

Враховуючі досвід стратегізованого розвитку вітчизняних промислових компаній, зазначений комплекс автор вважає оптимальним, оскільки він поєднує в собі максимальну кількість підходів до формування корпоративної стратегії, кожен з яких враховує основні аспекти стратегічної діяльності компанії у ринковому просторі. В свою чергу, до особливостей формування корпоративної стратегії варто відносити основні аспекти оцінки її стратегізованого розвитку, а саме: формування контексту економічного розвитку; позиціонування компанії у ринковому просторі; формування набору стратегій і стратегічних альтернатив потенційного корпоративного розвитку. Таким чином доведено, що процес формування стратегії компанії здійснюється за допомогою групи взаємопов'язаних методів і методик оцінки її економічного оточення, аналізу успішності сталого розвитку та рівню конкурентоспроможності. Такий набір способів дослідження ефективності діяльності компанії у економічному просторі складає методологічний апарат запропонованого механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією за умов невизначеного економічного середовища.

Серед основних стадій формування стратегії запропоновано застосовувати аналітичну і проектну стадії. Оскільки у межах аналітичної стадії здійснюється аналіз умов контексту економічної діяльності компанії, а в межах проектно – розробка її стратегії з урахуванням інформації, яку отримано на першій стадії у вигляді розрахунку необхідних обсягів виробництва, обсягів реалізації та обсягів інвестування.

Згідно запропонованого механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища, до напрямів діяльності з формування стратегії компанії автор відносить таки, як збір інформації про умови контексту економічної діяльності суб'єкта господарювання, аналіз і оцінку отриманої інформації, розробку стратегічних рішень щодо реагування компанії на умови оточення, вибір напрямку розробки стратегії, розрахунок відповідних показників економічної і бухгалтерської звітності на період планованої перспективи.

У вигляді продовження досліджень в напрямі стратегізації корпоративного управління необхідно зауважити, що розширення методологічних можливостей застосування важелів корпоративного управління промисловими компаніями було запропоновано низкою українських вчених [25; 40; 42; 47; 74; 79; 81; 82; 98; 105; 114; 155; 156; 175; 185; 220; 240; 245; 247; 290; 343], які працювали над створенням портфелів стратегій, корпоративних, ділових і функціональних стратегій для вітчизняних промислових компаній. Застосовані у практиці стратегізації корпоративного управління способи розширення можливостей розробки стратегії компанії наведено нижче із коментарями автора:

1. Реалізація принципу системності здійснюється у вигляді обліку особливостей усіх наявних сфер діяльності компанії, тенденцій її розвитку в майбутньому і внутрішніх тенденцій, можливих внутрішніх змін і зворотних зв'язків у процесі формування корпоративної стратегії.

2. Реалізація принципу безперервності дозволяє забезпечувати в майбутньому своєчасне корегування прогнозів діяльності компанії в процесі впровадження їх у життя.

3. Реалізація принципу взаємозв'язку корпоративної стратегії з прогнозованими планами забезпечує взаємозв'язок стратегічного напрямку діяльності компанії зі складеними прогнозами.

Згідно досліджень вчених в напрямі формування корпоративної стратегії [79; 114; 175; 185; 220], виділено низку ознак недостатньо обґрунтованої стратегії, яку автором наведено з метою їх уникнення у процесі оптимізації корпоративного управління, а саме: розгляд вузького спектру питань, що не охоплюють комплексного підходу до корпоративного управління та не враховують особливостей діяльності компанії; відсутність резервних стратегій і альтернативних реакцій компанії; ототожнення корпоративної політики, стратегії і тактики діяльності в контексті оточення; недостатнє урахування емерджентних факторів впливу економічного оточення; застосування необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації для прийняття адекватних ситуації управлінських рішень. Урахування вищенаведених ознак недостатньо обґрунтованої стратегії, дає можливість оптимізувати процес корпоративного управління в напрямі розробки стратегії компанії, дозволяючи сформулювати науково обґрунтовану стратегію, адекватну умовам економічного оточення.

Необхідно зазначити, що розроблена корпоративна стратегія подається у вигляді системи документів, що підтверджують її обґрунтованість. На основі досвіду засновників методології корпоративного планування та управління, Ансоффа І. [28; 29; 449-454], Томпсона А. [384; 602], в даній роботі автор вказує ряд документів, що необхідно включати до корпоративної стратегії як відображення процесу та результату її формування, до переліку яких увійшли три основні групи: формула стратегії, перелік стратегічних планових документів та фінансова документація.

Дослідження особливостей застосування аспектів корпоративного управління до практики стратегізації розвитку компанії, що основою

корпоративної стратегії є забезпечення принципу її адаптивності в умовах невизначеного економічного оточення. З метою підвищення ефективності процесу корпоративного управління стратегізованим розвитком компанії при формуванні інформаційної бази розробки корпоративної стратегії, необхідно ґрунтуватися не тільки на всебічному аналізі контексту економічної діяльності компанії, але також зосереджуватися на оцінюванні конкурентоспроможності стратегічних зон господарювання, потенціалу успіху сталого розвитку компанії. Подібне розташування пріоритетів у процесі формування інформаційного фундаменту розробки стратегії компанії пов'язане з тим, що сукупність таких категорій діяльності компанії, як величина потенціалу успіху сталого розвитку компанії рівень конкурентоспроможності стратегічних зон господарювання та компанії в цілому, дає можливість прогнозування ступеня ефективності корпоративної діяльності у стратегічній перспективі.

4.3. Розробка методологічного підходу до формування цінової корпоративної стратегії як аспект механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією

Наукове підґрунтя управління ціновою діяльністю компанії значною мірою розроблене такими зарубіжними та вітчизняними економістами, як Герасимчук В, Корінев В., Наливайко А., Друкер П, Портер М., Томпсон А. та багатьма іншими. Однак слід відзначити, що у процесі становлення вітчизняного ринку економічна думка тривалий час була спрямована на пошук ефективних напрямів корпоративного управління в цілому і недостатньо уваги приділяла процесу управління ціновою діяльністю компанії. В свою чергу, за умов нестабільності розвитку компаній та не прогнозованих економічних процесів зростає значення методології процесів ціноутворення як економічного важеля в практичній та конкурентній діяльності компанії. Слід відмітити, що

ринкові умови господарювання передбачають самостійне розроблення компанією напрямів стратегізованого розвитку, в тому числі цінової політики та цінової корпоративної стратегії. І оскільки процес ціноутворення пов'язано із процесами просування і реалізації продукту на основі рекламних концепцій, автор вважає, що дослідження особливостей корпоративного формування цін варто розглядати у контексті маркетингу. Відтак, у системі маркетингової діяльності розробка та формування цінової корпоративної стратегії можна вважати одним з основних аспектів корпоративного управління. Такий підхід пояснюється тим, що саме цінова стратегія формує перспективні орієнтири стратегізованого управління ринковою діяльністю компанії, ефективно цінова корпоративна стратегія забезпечує компанії успішне функціонування, прибутковий результат діяльності, що є в цілому формує підґрунтя сталого розвитку у конкурентному середовищі.

На думку Корінева В. у практиці корпоративного управління домінує підхід, за якого цінова стратегія розглядається лише як складова маркетингової стратегії компанії, тому нерідко різновиди цінових стратегій виділяються лише відповідно до комплексу маркетингових засобів просування товару на основі таких маркетингових стратегій, як товарна, цінова, дистрибуційна, розподілення комунікацій тощо. В розрізі концепції маркетингу, ціна як економічна категорія, бере активну участь у розробці аспектів корпоративної стратегії, що пов'язані з ринковими орієнтирами діяльності компанії, і особливо це стосується цінових стратегій, що пов'язані із споживачами та ринками збуту продукції [211].

Розглядаючи концептуальний підхід до формування стратегічного напрямку цінової діяльності сучасної компанії слід відзначити, що цінова корпоративна стратегія є суттєвим економічним інструментом у маркетинговій системі компанії, на основі якої в процесі реалізації продукції формуються відносини між компанією із представниками безпосереднього оточення. Цінова корпоративна стратегія являв собою важливий елемент загальної корпоративної стратегії і безпосередньо відображає його маркетингову стратегію а процесі

реалізації продукції. Таким чином, стратегічні аспекти цінової політики включають відповідні заходи ціноутворення, спрямовані на регулювання діяльності компанії у функціональних напрямках, а також підтримку конкурентоспроможності виготовленої продукції/ наданих послуг згідно цільових напрямів корпоративної стратегії. Концептуальною основою цінової корпоративної стратегії є два основних фактори: сукупність довгострокових цілей зі встановлення ефективної відповідності між потребами цільового ринку та можливостями компанії при запланованому рівні ціни на продукцію та організаційно-економічні заходи, спрямовані на досягнення поставленої мети і забезпечення економічної переваги над конкурентами.

Оскільки цінова корпоративна стратегія розглядається в розрізі маркетингової стратегії, в процесі її формуванні необхідно враховувати три основні вимоги, до яких належать:

- аналіз наявної корпоративної політики та маркетингової ситуації;
- визначення головної мети та завдань розвитку компанії;
- розробка цінової корпоративної стратегії згідно місії та цілей компанії.

Необхідно зауважити, що стратегічні напрями цінової політики та варіанти їх здійснення є продовженням ринкової стратегії сучасної компанії, коли процес формування цінової корпоративної стратегії базується на п'яти стратегічних концепціях маркетингу, таких як сегментація ринку та вибір цільового сегменту, визначення періоду виходу на ринок, вибір методу ціноутворення та обґрунтування цінових заходів, що підтверджує взаємозв'язок маркетингової та цінової стратегії компанії. І Як показує зарубіжний досвід [294], у процесі вибору цінової корпоративної стратегії, необхідно використовувати декілька альтернативних варіантів, і кожна з альтернатив відкриває перспективні можливості компанії, коли не змінюючи рівня ціни, можна через інтенсивну рекламу створити більш сприятливий образ продукції та підвищити попит на неї. В основу формування цінової корпоративної стратегії можуть бути покладені методологічні підходи, що є аналогічними при розробці маркетингової стратегії, а найбільш широко в зарубіжній практиці

використовують матрицю можливостей по товарах/ринках, матрицю Бостонської консалтингової групи (матрицю «БКГ»), вплив ринкової стратегії на прибуток (PIMS) та загальну стратегічну модель М. Портера [318], Застосування розглянутих підходів до процесу ціноутворення дає компанії змогу реально оцінювати та розподіляти зусилля і ресурси з метою ефективного використання потенційних можливостей у процесі формування її цінової корпоративної стратегії .

Важливе значення при виборі та формуванні цінової корпоративної стратегії має використання стратегічного маркетингового аналізу, який у сучасних умовах набуває дедалі більшого значення, і використання якого забезпечує компанію можливістю застосувати концепцію стратегічного ціноутворення компанії з наукової точки зору. Врахування корпоративних можливостей при формуванні цінової корпоративної стратегії надає компанії такі перспективи а саме:

- досліджувати споживачів продукції та визначати особливості попиту на продуктової асортименти за видами;
- формувати напрями ціноутворення згідно конкретної цінової стратегії компанії;
- прогнозувати дії конкурентів згідно прогнозного цінового рівня за асортиментними групами;
- формувати заходи підвищення результативності процесів ціноутворення.

Перспективні аспекти формування цінової корпоративної стратегії підтверджують, що процес корпоративного управління здійснюється відповідно до основних етапів розробки цінової політики компанії, серед яких виділяють: вибір конкретних цілей ціноутворення, розробку цінової корпоративної стратегії, визначення прогнозного рівня ціни реалізації продукції та впровадження заходів корекції ціни з метою підвищення ефективності діючих цін. Концептуальний підхід до формування стратегічного напрямку ціноутворення як аспект корпоративного управління зображено на рисунку 4.3. Запропонований автором концептуальний підхід вважати універсальним як для

представників малого та середнього бізнесу так і для суб'єктів корпоративного бізнесу, проте кожен етап ціноутворення для окремих суб'єктів господарювання має враховувати специфіку асортименту та умов оточення. В свою чергу, невід'ємним елементом цінової корпоративної стратегії є контроль за цінами та результатами її запровадження до практики корпоративного управління в процесі реалізації продукції. Процес контролю в даному випадку являє собою відповідне порівняння запланованих показників з реальними досягненнями впродовж певного періоду із застосуванням прогнозних графіків процесу реалізації продукції відповідно секторального ділення ринку, збутової політики компанії, аналізу витрат на виробництво та реалізацію продукції та інших показників ринкової діяльності компанії.

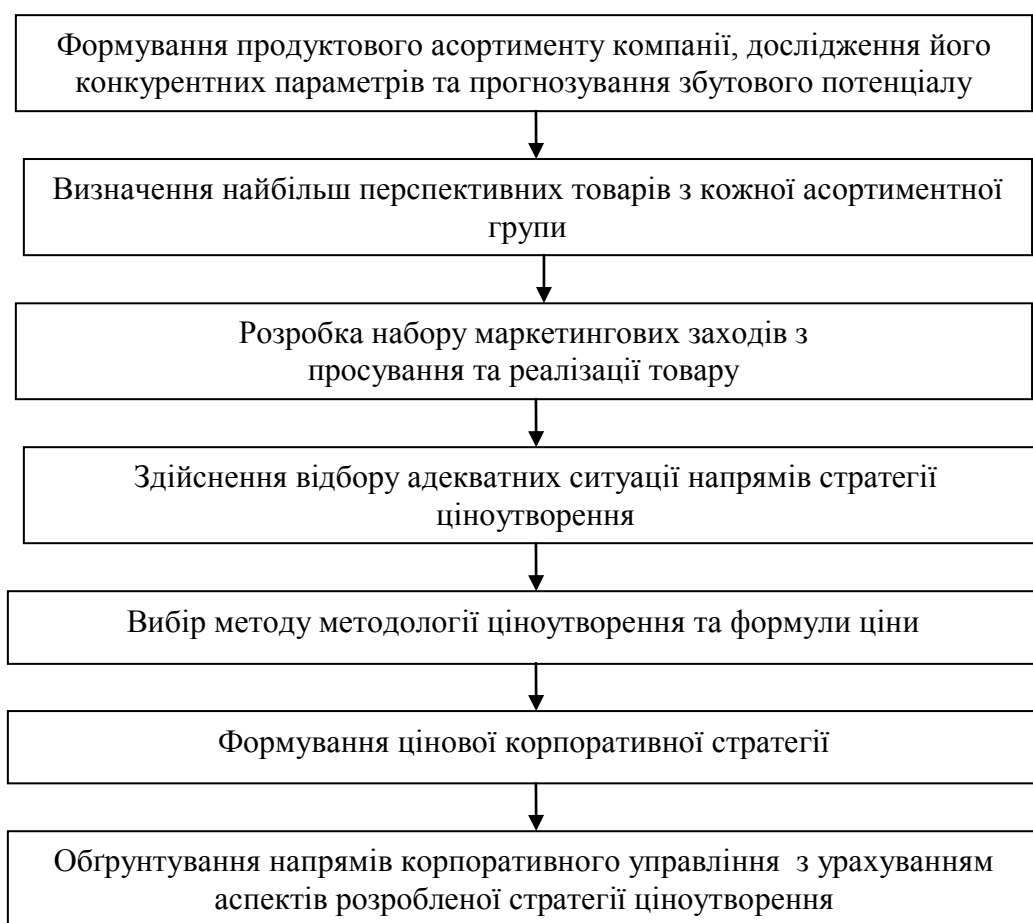


Рис. 4.3. Концептуальний підхід до формування стратегічного напрямку ціноутворення як аспект корпоративного управління*

*сформовано автором

Таким чином, при формуванні стратегічного напрямку ціноутворення як аспекту корпоративного управління, необхідно враховувати особливості маркетингового підходу до формування ціни продукту згідно асортиментних груп. Визначення сутності ціноутворення та цінової стратегії в контексті корпоративного управління надає компанії можливості визначення ситуативних функцій ціноутворення в системі управління з метою одержання запланованого розміру прибутку та ефективного впливу на процес реалізації продукції за умовах конкуренції та кон'юктурних змін ринку.

В розрізі методологічного підходу до формування цінової корпоративної стратегії необхідно розглянути низку існуючих моделей формування цін і виділити найбільш зручні і перспективні для промислових компаній. Таким чином, серед моделей ціноутворення автор виділяє такі:

1. Модель ціноутворення на основі змінних виробничих витрат:

$$Ц_о = B_{зм} + B_{зм} * H / 100, \quad (4.6)$$

де $Ц_о$ – ціна за одиницю продукції, грн;

$B_{зм}$ – змінні виробничі витрати на одиницю, грн;

H – націнка, %, яка розраховується за формулою 4.7:

$$H = (П + B_n + B_{опер}) / (OB + B_{зм}), \quad (4.7)$$

де $П$ – бюджетний прибуток, грн;

B_n – постійні виробничі витрати, грн;

$B_{опер}$ – операційні витрати, грн;

OB – обсяг виробництва, од.

2. Модель ціноутворення на основі повної виробничої собівартості:

$$Ц_о = C_{вир} + C_{вир} * H / 100, \quad (4.8)$$

де $C_{вир}$ – виробнича собівартість одиниці продукції, грн;

H – націнка, %, яка розраховується за формулою 4.9:

$$H = (\Pi + B_{опер}) / (OB + C_{вир}) , \quad (4.9)$$

3. Модель ціноутворення на основі загальних змінних витрат:

$$Ц_о = B_{зз} + B_{зз} * H / 100, \quad (4.10)$$

де $B_{зз}$ – загальні змінні витрати, грн;

H – націнка, %, яка розраховується за формулою 4.11:

$$H = (\Pi + B_{зн}) / (OB + B_{зз}) , \quad (4.11)$$

де $B_{зн}$ – загальні постійні витрати, грн

4. Модель ціноутворення на основі повних витрат:

$$Ц_о = C_n + C_n * H / 100, \quad (4.12)$$

де C_n – повна собівартість одиниці продукції, грн;

H – націнка, %, яка розраховується за формулою 4.13:

$$H = \Pi / (OB * C_n), \quad (4.13)$$

5. Модель ціноутворення на основі маржинального прибутку:

$$Ц = \frac{B_{зм}}{1 - K_{мп}}, \quad (4.14)$$

де $B_{зм}$ – змінні витрати, грн,

$K_{мп}$ – коефіцієнт маржинального прибутку.

За результатами порівняння наведених моделей корпоративного ціноутворення автором визначено, що найбільш ефективним з них є метод ціноутворення на основі маржинального прибутку, що було застосовано у практиці корпоративного управління машинобудівними компаніями Хмельниччини, зокрема АТ «Завод «Темп» при розрахунку цін на нову продукції, запропонований професорами Орловим О.О., Рясних Є.Г. [289]. Застосування моделі ціноутворення на основі маржинального прибутку надає можливість компанії розрахувати ціни без урахування постійних витрат, що значно знижує ціни при виході на ринок нової продукції.

Стосовно моделей ціноутворення зауважимо, що перших чотири застосовуються здебільшого в практиці корпоративного управління компаніями харчової та легкої промисловості при формуванні гнучких цін, які швидко змінюються під впливом швидкоплинного попиту на продукцію. За умова ринкової економіки формування цінової корпоративної стратегії харчової промисловості є досить складною задачею, оскільки ціна на харчові продукти має відповідати загальним стратегічним та тактичним цілям товаровиробників, але в той же час вона повинна бути доступною для всіх верств населення України. У компаніях харчової промисловості вартість сировини становить 80-90% ціни виробу, що безпосередньо пов'язано з утворенням кінцевої ціни продукту залежно від ціни сировини і матеріалів, які виробляє

агропромисловий комплекс, де ціна продукту прямо пропорційно залежить від погодно-кліматичних умов, які є передумовою врожайності. Посушливе чи, навпаки, занадто вологе літо, може стати основним чинником зміни цін на продукти харчування в харчовій промисловості, тому зазвичай, у харчовій промисловості застосовуються наступні підходи до формування ціни на продукцію:

- формування ціни, реальної для сплати покупцем;
- здобуття та застосування інформації про конкурентні ціни;
- здобуття та застосування інформації про собівартість продукції за групами асортименту;
- здобуття та застосування інформації щодо витрат компанії.

На основі проведених досліджень стає очевидним, що концептуальний підхід до процесу ціноутворення як аспекту корпоративного управління включає дозволяє встановити мінімальну ціну, здатну забезпечити одержання планового прибутку з урахуванням ситуативних змін інших складових ціни. Тому найбільш поширеним та універсальним методом ціноутворення є метод «витрати + прибуток», який базується на визначенні собівартість продукції та витрати на її виготовлення за асортиментними групами. В процесі ціноутворення компанії харчової промисловості враховують галузеві особливості, структуру та функції харчової промисловості, вплив таких факторів безпосереднього оточення, як виробник, споживач, та зовнішнього оточення – таких як держава та імпортери продукції продовольчого характеру. [147; 152]. Подальші дослідження встановлення відпускної ціни на більшість продукції харчової промисловості, зокрема на хлібобулочні вироби, підкреслюють її залежність від попиту споживачів. Зазначимо також, що відпускна ціна продовольчих виробів класифікується як вільна, проте на окремі сорти хлібу, наприклад, житнього, місцевими органами самоврядування можуть встановлюватися обмеження у вигляді максимальної ціни, яку забороняється перевищувати, тоді у випадках, коли фактична собівартість виробництва таких сортів хлібу перевищує встановлені обмеження різниця відшкодовується за

рахунок місцевого бюджету. В цілому, особливість встановлення цін на хліб полягає в тому, що він може бути ваговий та штучний. Якщо хліб ваговий, то ціна встановлюється за 1 кг, якщо штучний – за одиницю виробу, при чому останні можуть вироблятися в різних розфасовках. Витрати на фасування малої ваги більші, ніж великої, однак перерозподіл відбувається за рахунок витрат на реалізацію, що мають зворотну залежність. В подібній ситуації витрати однієї компанії на виготовлення хлібобулочних виробів у різних розфасовках приблизні однакові незалежно від виду хлібобулочних виробів [152].

За сучасних умов розвитку України особливого значення набувають питання пов'язані з функціонуванням аграрного сектору, а відтак, агрохолдингів і фермерських господарств. Зокрема, досить часто виникають проблеми щодо дослідження взаємодії компаній даної сфери господарювання з іншими суб'єктами ринку, серед яких особливу роль потрібно приділити представникам переробної промисловості, які забезпечують перетворення сільськогосподарської сировини на кінцевий продукт. Таким чином, з метою стабілізації аграрної діяльності і нарощування темпів її розвитку, об'єктивно необхідним є проведення аналізу можливої майбутньої прибутковості на основі очікуваного попиту на продукцію. В свою чергу, управління процесом ціноутворення як вагомий аспект функціонування механізму корпоративного управління, забезпечує перерозподіл вартостей між учасниками товарообмінних процесів. Методологія та особливості ціноутворення визначені історично на основі розуміння природи та ознак ціни як одного з фундаментальних інститутів економічного розвитку компанії. Сьогодні економіка вітчизняної аграрної сфери перебуває у стані корпоратизації та укрупнення фермерських господарств за рахунок скупівлі земельних ділянок слабших конкурентів сильнішими та утворення агро холдингів або компаній, що приєднують аграрний бізнес як стратегічну зону господарювання. В такому випадку, вирішальним фактором стимулювання конкурентоспроможності аграрного бізнесу виступає ефективне управління процесами ціноутворення у напрямі формування закупівельних цін як одного з дієвих способів підтримки

представників малих та середніх фермерських господарств, а також формування налагодженого механізму взаємних розрахунків між представниками фермерських господарств та переробної промисловості у вигляді помірних розрахункових цін з боку останніх.

Слід зауважити, що управління процесом формування розрахункових цін тісно пов'язаний з управлінням процесом ціноутворення на сільськогосподарську сировину, тому для висвітлення даного питання потрібно визначити базові фактори, що впливають на формування цін на сільськогосподарську продукцію фермерських господарств. Зокрема, базою для розрахунку оптових цін на сільськогосподарську сировину, що застосовуються використовується як розрахункові ціни з представників переробної промисловості з фермерами, є вартість цієї сировини в районі споживання. Таким чином, оптово-посередницькі ціни на сільськогосподарську сировину визначаються з урахуванням таких складових як:

- витрати на придбання сільськогосподарської продукції у фермерських господарств, приватних та індивідуальних виробників за вільними цінами;
- витрати на транспортування сільськогосподарської продукції від фермерських господарств до складів заготівельних компаній у вигляді елеваторів або до станції призначення в районі розташування споживача; серед подібних витрат необхідно зазначити витрати, пов'язані зі зберіганням продукції, вантажні роботи, експедиційні витрати, – в цілому витрати заготівельних компаній або представників переробних господарств;
- нормальний прибуток, що забезпечує розширене відтворення фермерських господарств та їх стимулювання виробників до збільшення обсягу випуску продукції [140].

В процесі дослідження наукових підходів відомих іноземних формування розрахункових цін між представниками різних сфер діяльності, в т.ч., між фермерськими господарствами та представниками переробної промисловості, було доведено безпосередній зв'язок між процесами ціноутворення та успішною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу. Отже, Аакер Д. стверджує, що за основу

визначення ціни та ефективності діяльності компанії необхідно брати структуру витрат компанії на ринку з визначенням ключових факторів успіху [18], при чому доцільно провести оцінку ступеня їх реального та можливого застосування. Дейлі Дж. визначає фактор управління процесом ціноутворення як основу конкурентної переваги суб'єкту господарювання, що ґрунтується на визначенні витрат і пропагує здійснення обліку витрат за видами діяльності на основі АВС-методу [479], що представляє собою послідовний розподіл вартості використаних ресурсів за видами діяльності, а витрати виду діяльності за об'єктами витрат у вигляді споживачів та продуктів. Серед інших факторів впливу на процес ціноутворення сільськогосподарської продукції Леманн Д. та Вінер Р. особливо відзначають наявність невикористаних ресурсів компанії, що за наявності більшого ніж у конкурентів ресурсного потенціалу в процесі розрахунків з представниками переробної промисловості формують можливість щоразу зменшувати ціни на основі ефекту масштабування процесу ціноутворення [566].

Процес корпоративного управління формуванням ціни на сільськогосподарську сировину компанії переробної промисловості передбачає застосування таких груп цін як:

1. Ціни вільні договірні, що класично встановлюються на плодоовочеву продукцію, за якими продукція закуповується фермерських господарств представниками переробної промисловості, при чому, на встановлення таких цін найбільший вплив мають чинники попиту і пропозиції, щільності конкурентів на ринку, форс-мажорні обставини та емерджентні впливи оточення. Важливе значення для встановлення вільних договірних цін має розташування як фермерів так і переробних господарств, вартість транспортування, логістичні фактори.

2. Оптово-посередницькі диференційовані ціни на сільськогосподарську сировину для переробних господарств, при встановленні яких враховуються витрати на закупівлю, зберігання, транспортування та заготівлю сировини, а

диференціація здійснюється за територіальною ознакою і стосується здебільшого компаній цукрової промисловості та броварної діяльності.

3. Ціни розрахункові, що встановлюються на такі види сільськогосподарської сировини як м'ясна та молочна продукція, борошно, окремі види круп. Здебільшого ціни розрахункові встановлюються на ті види сировини, що після переробки реалізуються за регульованими цінами, і до таких груп належить сировина, що виробляється за державним замовленням із подальшим встановленням державних цін. Ціни розрахункові на відповідні вироби покривають виробничі витрати, а інші витрати зменшуються за рахунок зниження фактичних витрат на закупівлю та транспортування сировини до переробних компаній.

Розглядаючи можливості проведення розрахунків між сільськогосподарськими компаніями та відповідними представниками переробної промисловості, слід зауважити на підвищенні ефективності корпоративного управління процесом ціноутворення за рахунок застосування системного підходу, одним з елементів якого системи стане визначення цільових цін, що забезпечать збалансовану оцінку сільськогосподарської сировини для фермерів та переробників. На основі цільових цін можна формувати такі цінові похідні як гарантовані ціни, рекомендовані ціни, та порогові ціни із метою подальшого застосування в напрямі коригування розрахунків між виробниками сільськогосподарської продукції та її переробниками з метою задоволення певних суспільних потреб та успішного розвитку аграрно сфери економіки. Важливо зауважити, що система управління процесами ціноутворення на етапі переробки сільськогосподарської продукції повинна носити здебільшого регіональний характер, визначатися в значній мірі організаційною структурою інтеграції сільськогосподарських і переробних компаній. Одним з напрямів подолання монополізму переробників, що підтримують не виправдано низькі закупівельні ціни на сільськогосподарську сировину, є формування конкурентного середовища шляхом створення власної

бази переробки на кооперативних принципах або інтеграції фермерських господарств та переробних структур у агрохолінгову компанію [140].

В свою чергу, успішно впроваджений механізм корпоративного управління із застосуванням аспектів ціноутворення забезпечує низку корпоративних переваг, таких як: ефективний облік витрат праці і коштів на всіх етапах просування продукції, зниження нормативів рентабельності, підвищення прибутковості діяльності, адекватну оцінку кон'юнктури ринку, створення умов для успішної конкуренції. Проведений аналіз особливостей управління процесом ціноутворення в аграрному секторі з компаніями переробної промисловості показав, що дане питання є досить актуальним, а отже потребує постійного дослідження теоретичних аспектів та їх коригування відносно поточної ринкової ситуації для застосування на практиці. За результатами проведених досліджень визначено низку переваг симбіотичної роботи фермерських та переробних господарств, а саме:

- аграрні компанії виступають повноправним суб'єктом ринку, що надає їм можливість обирати спосіб взаємодії з іншими учасниками ефективно;

- успішна діяльність компаній переробної промисловості в значній мірі залежить від їх взаємодії з об'єднаними групами фермерських господарств;

- значну роль у відносинах між зазначеними вище суб'єктами господарювання відіграє фактор управління процесом ціноутворення, який забезпечує можливість встановлення цін відповідно до чинного законодавства та ситуативних умов розвитку суб'єктів аграрного ринку.

Процес формування цінової корпоративної стратегії, окрім визначення загальних стратегічних підходів, вибору моделей та конкретних методів ціноутворення, передбачає прийняття управлінських рішень при встановленні вихідної ціни на товар. В процесі моделювання цінової корпоративної політики при формуванні вихідної ціни, в першу чергу, визначають стратегічні цілі компанії, що досягаються шляхом реалізації цінової політики компанії в напрямках максимізації поточних прибутків, збільшення частки ринку, завоювання лідерства за якістю продукції, або забезпечення виживання

компанії у складній ринковій ситуації. Після визначення мети цінової політики відбувається процес обрання шляхів її досягнення у вигляді методів встановлення цін на конкретні вироби за асортиментом, в процесі чого враховуються виробничі витрати та витрати на реалізацію продукції, аналізується ринковий попит на товар, визначається цінова еластичність товару, ціни конкурентів, враховується гнучкість цінової політики компанії.

Механізм стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища передбачає встановленні ціни на товари з урахуванням якості та кон'юнктури ринку за допомогою застосування матриці вибору корпоративних стратегій ціноутворення, що продемонстровано в таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Матриця вибору корпоративних стратегій ціноутворення з урахуванням якості товару та кон'юнктури ринку*

Рівень якості товару	Стратегічний ціновий діапазон		
	Високий	Середній	Низький
Високий	Стратегія лідера па ринку	Стратегія переважної ціни	Стратегія сегментації ринку
Середній	Стратегія гнучкої ціни	Стратегія єдиної ціни	Стратегія масових закупівель
Низький	Стратегія договірної ціни	Стратегія ціноутворення при розпродажі	Стратегія сезонної ціни

*сформовано автором

В межах методологічного підходу до формування цінової корпоративної стратегії необхідно розглянути процеси формування асортименту продукції, як предмету ціноутворення, оскільки формування асортименту передбачає індивідуальний підхід до кожного товару, врахування особливостей

споживчого попиту, конкурентних пропозицій, сегменту ринку. В свою чергу, споживчий попит залежить від психології покупця, який може зайти до магазину з конкретною вимогою, а може навіть не уявляти собі ознаки товару, формулюючи лише деякі загальні вимоги до нього, хоча переважна більшість покупців уточнює свої бажання у процесі вибору бажаної продукції. Пропозиція продавця залежить від особливостей товару, цінового діапазону, аспектів маркетингової політики способами продажу та відповідної реакції покупця на запропонований комплекс заходів пропозиції. Суттєвим чинником формування асортименту є ціна товару, коли покупець заздалегідь визначає для себе діапазон цін, у межах якого він може здійснити покупку, і з точки зору покупця ціна виступає основним критерієм вибору, оскільки від індивідуальної купівельної спроможності залежить обсяг закупівлі, а родина або окрема людина планує свій бюджет залежно від конкретних фінансових можливостей.

Особливе значення асортиментна політика має для торговельних компаній, коли важливим є розташування та оформлення товарів у місці продажу, які б підштовхнули споживача до імпульсивного придбання товару, що називається мерчандайзингом. Основними елементами мерчандайзингу є: вибір методу реалізації товарів, етика та техніка викладки товарів, оформлення рекламних вітрин і установок, підготовка мерчандайзерів, підбір POS-materials, тобто сукупності рекламних матеріалів, що розміщуються в точках продажу (point of sales). Наголошуємо, що до основних видів POS-materials належать: технічне обладнання торговельного підприємства, флаєри, фірмові цінники, виносні стенди, предмети інтер'єру з фірмовими логотипами, інформаційні листівки, буклети, пакувальні матеріали. Здебільшого, у торговельних компаніях планування асортименту продукції здійснюється в два етапи, що являють собою складання попереднього плану реалізації товарів за асортиментними групами та складання кінцевого плану реалізації за результатами ринкових досліджень.

У виробничих компаніях формування асортименту залежить від його виробничих та ресурсних можливостей і вдругорядь від споживчого попиту,

проте успішність формування асортименту і торговельних мереж і виробничих компаній визначають стандартні показники економічного стану: максимальний прибуток, максимальний обсяг продажу та мінімальна собівартість [151] (рис. 4.4)..

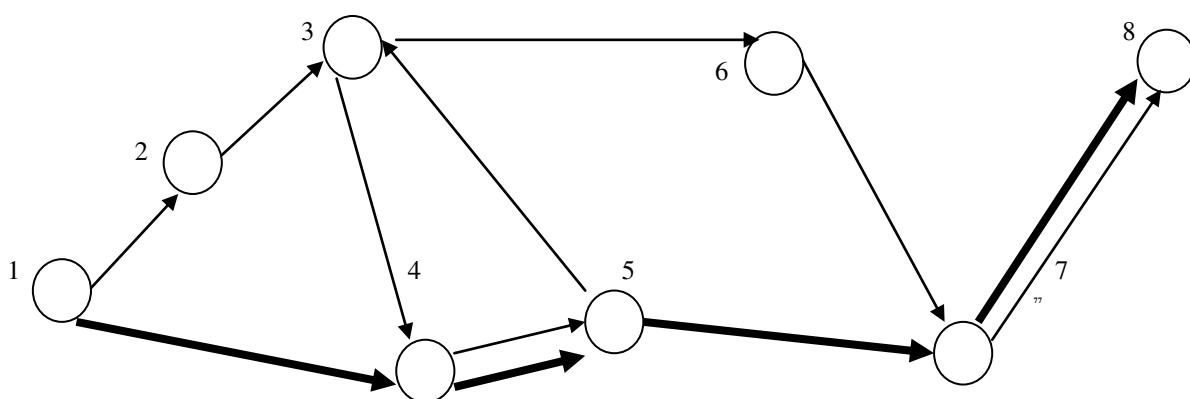


Рис. 4.4. Модель формування асортименту продукції компанії*

*удосконалено автором схему процесу планування асортименту продукції

Нижче наведено перелік циклів згідно заходів формування асортименту продукції компанії на основі відповідної моделі (рис. 4.4):

- 1 – формування виробничої/торговельної пропозиції;
- 2 – складання плану виготовлення/реалізації товару на основі дослідження ринку;
- 3 – аналіз та оцінка результатів дослідження;
- 4 – прийняття рішення управлінських рішень щодо обсягів виробництва/продажу;
- 5 – виготовлення випробувального зразка/реалізація пробних одиниць товару;
- 6 – виробництво першої партії визначених товарів/реалізація партії товарів;
- 7 – уточнення та затвердження програми виготовлення/збуту, формування набору рекламних заходів щодо просування продукції;

8 – запуск масового виробництва продукції/реалізації оптових партій товару.

Наведена на рисунку 4.6 модель формування асортименту продукції компанії є графічним зображенням концептуального підходу до процесу планування та формування асортименту продукції виробничої/торговельної компанії, продемонстрованого у вигляді цілу формування асортименту з моменту товарної інтенції до моменту запуску товару у масове виробництво/або його реалізації великими, можливо оптовими партіями. Кружечками в моделі позначено закінчені цикли кожного з восьми заходів формування асортименту компанії, тонкими стрілочками показано повний цикл проходження кожного з циклів, а жирними стрілочками – можливість скорочення циклу проходження.

За результатами дослідження зазначимо, що управління асортиментом продукції націлене на задоволення попиту цільових груп споживачів, гнучке реагування на вимоги ринку, забезпечення прибуткової діяльності компанії. Вирішення цих завдань здійснюється шляхом включення нових виробів в асортимент, виключення із асортименту застарілих або нерентабельних виробів, модифікації існуючих товарів. Було виявлено одну з важливих проблем управління асортиментом, тобто визначення доцільності пропозиції стандартного товару, придатного для максимальної кількості цільових ринків або пристосування товару до специфічних особливостей кожного окремого сегменту із створенням для цього певної кількості модифікацій базового виробу. Задля розв'язання проблеми оптимального формування ефективного асортименту продукції компанії необхідно встановлювати вимоги раціональності наборів асортиментних груп на основі виявлення вподобань споживачів до товарів певної асортиментної приналежності. З цією метою варто застосовувати такі методи маркетингових досліджень як соціологічний опитування та реєстраційні спостереження – для товарі широкого вжитку, і метод аналогій – для сезонних/модних, з урахуванням ймовірності повторення попиту [356]. Коливання вимоги до раціональності асортименту відбувається

залежно від кон'юнктури ринку у вигляді платоспроможності покупців, соціально-культурних, правових та інформаційних характеристик оточення компанії, а рівень вимог до раціональності асортименту залишається незмінним згідно асортиментної політики компанії. Згідно власних фінансових можливостей, компанія може застосовувати один з двох стандартних варіантів управління асортиментом продукції, а саме:

1. Оптимізація асортименту шляхом звуження і зменшення та зосередження компанії на сучасних і можливих асортиментних групах, а всередині кожної групи необхідне зосередження на популярних асортиментних позиціях. Подібний варіант дає можливість спрямування максимуму коштів на розширення асортименту товарів, що користуються найбільшим споживчим попитом.

2. Розширення асортименту товарів незалежно від рівню попиту на них в ситуації, коли низька прибутковість або збитковість деяких асортиментних груп покривається за рахунок збільшення прибутку, одержаного від виробництва і реалізації найбільш прибуткових позицій асортименту.

Процес прийняття управлінських рішень щодо вибору одного з вищезазначених варіантів асортиментної політики компанії основний на дослідженні характеру і обсягів реалізації товарів, їх прибутковості з використанням ABC-методу та XYZ-аналізу, зорієнтованих на розподіл асортименту товару за принципом Парето. Базовим принципом XYZ-аналізу є класифікація найменувань товарів відносно їх частки в середньомісячних обсягах реалізації за вартістю, кількістю або частотністю попиту споживачів. В свою чергу, вартісні оцінки складають основу ABC- методу [34], а кількісні оцінки частоти попиту за видами товару складають основі XYZ-аналізу [356]. Методика ABC-аналізу передбачає, що аналізований асортимент товарів даної компанії протягом досліджуваного періоду розміщується в порядку зменшення вартісних оцінок, в результаті чого розраховують суму вартісних оцінок та їх процентний зміст у загальному асортименті, структурні оцінки кількісної позиції та накопичений процентний зміст, а також визначається показник

середнього товарообігу на одиницю продукції. На основі розрахунків проводиться поділ асортименту товарів на групи, де А: найбільш ходові 10-15% за номенклатурою товарів з загальною питомою вагою в товарообігу 75-80%, В: середньо ходові товари з часткою близько 20-25% в номенклатурі і в товарообігу – 15-10%, а також С: товари обмеженого попиту, які складають 60-70% номенклатури і 5-10% загального товарообігу. Асортиментні групи, товарообіг яких в шість і більше разів перевищує середнє значення загального товарообігу компанії, включається до групи А, до групи С включаються всі товари, оборот яких є меншим за середній в два і більше разів, а до групи В потрапляє решта асортиментних груп. Проте здійснення аналізу лише за вартісним критерієм не дасть повністю об'єктивного уявлення про окрему асортиментну позицію, оскільки товари можуть суттєво відрізнитися за цінами чи частотою споживання, тому до групи А можуть потрапити як товари з низькими цінами та великими обсягами реалізації, так і товари з високими цінами та низьким обсягом реалізації. Таким чином, вартісний аналіз потрібно доповнити аналізом досліджуваного асортименту за кількісним показником чи частотою попиту на товари – XYZ-аналіз, який здебільшого застосовують в торгівлі, а інформацію для проведення XYZ-аналізу одержують шляхом зняття показників із касових систем торговельних організацій. За результатами XYZ-аналізу асортимент товарів розподіляють за групами:

– за групою Х виділяють товари стабільного споживання, при випадковій нестабільності, що складає менш 20% щомісячно, а тижнева передбачуваність споживання товарів даної групи становить більше 95% складає;

– за групою Y виділяють товари з високою нестабільністю споживання, що коливається між 20% і 50% щомісячно, а тижнева передбачуваність споживання товарів не менше 70% складає;

– за групою Z виділяють товари зі стохастичним споживанням, нестійкість якого складає більше 50% щомісячно, а тижнева передбачуваність споживання – менша 70%.

Як бачимо, симбіоз ABC-аналізу та XYZ-аналізу для оцінки асортименту продукції компанії надає можливості ефективного дослідження корпоративного асортименту групою критеріїв, що містить кожен з методів. І завдяки застосуванню методології ABC-аналізу та XYZ-аналізу компанії одержують можливість формування оптимального та гнучкого асортименту продукції.

За результатами дослідження методології формування асортименту продукції компанії стає очевидною одна з найважливіших задач компанії за умов ринкової економіки, – це складання гнучкого товарного асортименту, коли перевага надається набору асортиментних груп, що зростання прибутку у поточному періоді та у стратегічній перспективі, що формує та підтримує міцну конкурентну позицію. Тому компанії важливо здійснити маркетингові дослідження ринку на предмет необхідності товару для споживача та конкурентних переваг товарних груп, і для виділення груп товарів, що доцільно включати до складу постійного асортименту, компанія встановлює кількісно-якісні обмеження формування варіантів товарного асортименту.

У підсумку необхідно зазначити, що з метою запобігання неконтрольованого підвищенню цін, держава повинна регулювати їх переважно через економічні важелі, податкову, фінансово – бюджетну, кредитну, валютну та митну політику, а також встановленням цін на продукцію компаній – монополістів. Проте у 2106 р. було призупинено регулюючий фактор ціноутворення з боку держави, і політика цінового регулювання, що мала б здійснюватись шляхом встановлення відповідної системи ціноутворенням з урахуванням інфляції, рівня конкуренції та монополізації виробництва, соціальної політики, була позбавлена регуляторних важелів впливу на процеси ціноутворення. За умов інтенсифікації інфляційних процесів гостро постає проблема узгодження інтересів споживачів і виробників з метою стабілізації цінової ситуації на продовольчому ринку. Основними напрямками у розв'язанні цієї проблеми є запровадження у найближчі роки тенденції швидкого підвищення особистих доходів, що дозволило б підвищити продовольче споживання та ефективність виробництва вітчизняної продукції для

забезпечення її конкурентоспроможності. Визначаючи рівень регульованої ціни виробника, особливо продовольчої продукції, слід керуватися необхідністю забезпечення не тільки продовольчої безпеки та зменшення соціального невдоволення населення, а також прибутковості виробництва для забезпечення сталого економічного зростання.

В розрізі дослідження проблем ціноутворення необхідно розглянути історичні основи формування процесів ціноутворення, коли в основі формування цін на споживчу продукцію полягали два напрями: диференційоване та уніфіковане ціноутворення.

Отже, диференційоване ціноутворення вигідне за рахунок можливості максимізувати число проданих одиниць товару і точніше визначити його реальну споживчу цінність, що надає можливість формування гнучкої цінової стратегії компанії, тому диференційоване ціноутворення є способом реалізації цінової дискримінації, що сприяє максимізації прибутків компаніями-монополістами. І серед недоліків диференційованого ціноутворення слід зазначити [24] такі аспекти як:

- часткова втрата контролю компанії над рівнем цін в результаті трансляції процесу ціноутворення від виробників до дилерів та торговельних організацій;
- зниження темпів процесу збуту товарів завдяки витраті часу на процес реалізації через посередницьку мережу;
- ризик надмірного надання знижок торговельним організаціям з боку недобросовісних виробників заради збільшення кола покупців.

В цілому, реалізація диференційованого ціноутворення ґрунтується здебільшого правилом на застосуванні системи знижок у процесі торгівлі при стабільності цінових позицій, передбачених ціновою політикою компанії. Подібна практика особливо поширена в країнах Європейського Союзу, США, коли під час продажу дорогих товарів типу автомобілів, яхт, меблів. У результаті використання типового набору знижок, кінцева ціна може стати дуже відмінною від вихідної і перейти до розряду преїскурантної. Такими

чином, ще до початку процесу роздрібної торгівлі, величина преїскурантної ціни генерального дилера може піддалася істотному коригуванню з метою забезпечення одержання замовлення. І якщо роздрібний продавець узгоджуватиме ціну з кожним конкретним покупцем, то реальна ціна придбання виявиться настільки далека від відпускнуї ціни, що остання втратить зв'язок з ринковою ситуацією та економічне навантаження.

В свою чергу, уніфіковане ціноутворення, що передбачає реалізацію товару всім покупцям за стандартною незмінною ціною, позбавляє компанію можливості проводити політику цінової дискримінації, проте має певні переваги перед методом диференційованого ціноутворення, а саме [34]:

- формування прихильності покупців до компанії продавця завдяки лояльності цінової політики;
- спрощення процесу реалізації товару завдяки стабільним цінам;
- одержання можливості безпосереднього управління співвідношенням ціни і цінності товару для кінцевого споживача;
- скорочення функцій персоналу торговельної організації, які обмежуються лише обслуговуванням клієнтів та формуванням іміджу компанії;
- поява можливості торговельної організації запроваджувати самообслуговування в торговельному залі.

Необхідно підкреслити, що організація роздрібних продажів на основі єдиної ціни зовсім не позбавляє торговельну організацію можливості гнучкого впливу на покупців – для цього необхідно використовувати інші інструменти у вигляді запровадження системи знижок. Проте, із застосуванням дисконтних карток або одноразових купонів як способу диференціювання цін, компанії намагаються з їх допомогою вирішити завдання формування більш широкого та сталого кола покупців, а величезний світ товарів та послуг створює для покупців чималі труднощі при виборі покупки. За таких умов покупець підсвідомо намагається скоротити число параметрів, що характеризують споживчі товари і піддається усвідомленню мінімуму та передбачає певну класифікацію товарів. Подібний процес, виявлений в результаті маркетингових

експериментів, психологи називають категоризацією, і оскільки покупці схильні до категоризації, то з її необхідності мають враховувати торговельні організації, а інструментом вирішення такого завдання стає формування цінових рядів для кожної групи товарів. Сутність даного процесу полягає у заміні різноманіття цін на товари спорідненого призначення і якості, що розрізняються окремими параметрами або марками, на групові ціни у єдиній ціновій ланці. Таким чином, згідно закономірностей процесу категоризації, покупці підсвідомо намагаються класифікувати товари на вподобані та не вподобані товари. Торгова практика свідчить, що найкращі результати при продажу споживчих товарів забезпечують цінові ряди, які складаються не більш ніж з 3-4 групових цін або «цінових зон». Зауважимо, що останній термін використовується частіше, ніж «групова ціна», оскільки нерідко елементи одного цінового ряду задаються одночасно і кількома значеннями ціни, і одним універсальним значенням.

Необхідно підкреслити, особливе значення цінової зони в процесі ціноутворення, коли створюється вузький діапазон коливань цін навколо середньої групової ціни єдиного цінового ряду за асортиментними групами. При цьому необхідно досягати того, щоб групові ціни або цінові зони, різнилися у двох напрямках [356]: у напрямі істотної різниці, помітній для покупця, та у напрямі незначної різниці, що не дратує покупців і не викликає бажання пошуку нового цінового ряду. Таким чином, для трансформації якісних рекомендацій у кількісні значення елементів цінового ряду, виробники товарів та роздрібні торговельні організації повинні проводити системні дослідження ринку продажу, товарного асортименту, попиту на продукцію, оскільки результати подібних досліджень надають можливість точніше визначити міру прийнятої покупцями диференціації цін і формувати цінові ряди і зони, адекватні запитам покупців.

В контексті дослідження процесів корпоративного ціноутворення варто відмітити, що звичайною практикою реалізації споживчих товарів є проведення уцінок або розпродажів із запровадженням знижок на всі товари

асортиментного ряду. Серед причин практики тотальних уцінок та розпродажів варто виділити наступні:

1. Прискорення продажу товарів сезонного попиту у зв'язку з накопиченням значно кількості несезонної продукції наприкінці попереднього сезону і одержання певної (хоча і неповної порівняно із запланованою) суми виручки.

2. Усунення недоліків у формуванні товарного асортименту, коли і виробник і продавець не застраховані від помилок у визначенні розміру попиту, при вирішенні питань щодо умов пропозиції товару, формуванні асортименту згідно категорій. У результаті величина пропозиції виявляється істотно більшою за величину попиту і для ліквідації накопичених запасів необхідна уцінка товарів, що продаються неактивно.

3. Здійснення політики розширення асортименту продукції, що притаманна багатьом торговельним організаціям і полягає в тому, що асортиментний ряд постійно поповнюється новими видами, найбільш модними і якісними, в ціні яких закладено значний розмір торгової знижки/націнки. І допоки ці товари задовольняють попит найбільш вибагливих покупців, розпродаж навіть з такими цінами відбувається нормально, забезпечуючи продавцям підвищену прибутковість, проте з падінням попиту на подібні товари, цілком раціональним рішенням стає зниження їх цін і переведення до категорії товарів, доступних ширшому колу покупців. Така політика дозволяє створювати імідж модної і лояльної для покупців торгової компанії, і водночас, задовольняти різні категорії покупців. При цьому товари, що вчора були на вершині асортименту, а сьогодні потрапили в уцінку, бажано просторово відокремити від товарів, які нині визначають верхній рівень цінового ряду. Зазвичай у великих магазинах відводять під уцінені товари цілий поверх (або підвальний, або верхній) і саме так, наприклад, зроблено в одному з найрозкішніших універмагів Токіо – «Міцукоси» в районі Ніхон-Баси.

Проте проведення політики уцінок виявляється успішною лише у випадку вірного вибору масштабу та періоду застосування знижок. У багатьох

промислово розвинених країнах застосування знижок при уцінці рідко перевищують 25%, оскільки великі знижки нерідко викликають не позитивну, а негативну реакцію покупців, що визначається такими причинами як виникнення сумнів покупців щодо якості товару та формування іміджу торговельної організації як продавця, схильного до надмірного завищення цін [34]. Позитивно і адекватно уцінки в масштабах до 50% сприймаються покупцями лише по відношенню до ультра модних товарів, і тому подібні знижки є нормою для бутіків, як торговельних організацій, що реалізують брендові товари (модний одяг, взуттям та аксесуарами) від відомих модельєрів. Таким чином, при визначенні найбільш раціонального масштабу уцінки слід виходити з основного правила: знижка має бути рівною мінімальної величині зниження ціни, яка здатна звертати увагу покупців і спонукати до придбання продукції, а ідеальна величина уцінки має дорівнювати мінімально вагомій відмінності в цінах, інакше уцінка може перетворитися на джерело збитковості компанії.

У підсумку слід зазначити, що в процесі корпоративного ціноутворення важливою умовою успішної реалізації товару є формування його гнучкого асортименту та цінових рядів, що максимального враховують вимоги споживача, а основним завданням виробника/ торговельної організації є формування ефективного методологічного підходу до формування цінової та асортиментної політики. Управління продажами стане гнучкішим і не створюватиме труднощів у контролі за підсумками торговельної діяльності, коли компанія сформує механізм управління ціновим діапазоном та асортиментними групами, що також надасть змогу зростання прибутків та посилення конкурентних позицій.

Висновки до четвертого розділу

1. З метою виявлення теоретико-методологічного підґрунтя успішності діяльності компанії в роботі досліджено концепції визначення та управління

сталим розвитком компаній в умовах глобалізації. Виявлено поліспрямованість розуміння сталого розвитку компанії в економічному, соціальному та економічному напрямках. Зазначено взаємозалежність понять «сталий розвиток» та «корпоративна відповідальність» в контексті стратегічного розвитку компанії.

2. Автором сформульоване поняття «потенціал успіху сталого розвитку компанії», яке наголошує на значенні успішної діяльності компанії як ключового фактору її конкурентоспроможності та ефективності на ринку. Автор трактує «потенціал успіху сталого розвитку компанії» як сукупність наявних ресурсів, можливостей і сильних сторін, які при вигідних для компанії умовах ринку перетворюються на конкурентні переваги, підвищення прибутковості і рентабельності. З нашої точки зору, саме наявність високого рівня стратегічного потенціалу успішності діяльності компанії є основою її сталого розвитку.

3. З метою формування методологічної оцінної бази можливостей корпоративної стабільності розроблено науково-методичний підхід до оцінки потенціалу сталого розвитку компанії, що дозволяє визначити стратегічний потенціал успішної діяльності компанії та рівень конкурентоспроможності на основі аспектів методики оцінювання маржинального прибутку.

4. Виявлено зв'язок між психологією управлінських процесів та якістю управління компанією. Проаналізовано залежність самовизначення підприємця як власника своєї справи та якістю управління компанією власником та/найманим менеджером. Виявлено тенденції до підвищення рівня культури та цивілізованого управління корпоративним бізнесом в Україні.

6. Удосконалено механізм стратегізації управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного оточення, в результаті застосування якого на ТДВ «Завод Адвіс» виявлено дієвість даної управлінської розробки в процесі застосування в ситуації формування набору альтернативних корпоративних стратегій, вибору найбільш ефективних з них та позиціонування компанії на ринку сільськогосподарської техніки.

7. Запропоновано методологічний підхід до формування цінової корпоративної стратегії як аспект механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією з метою оптимізації процесів корпоративного управління в цілому, та формування корпоративної стратегії зокрема. Основою запропонованого підходу визначено два організаційно-управлінських напрями, такі як формування гнучкої цінової політики та асортименту продукції компанії. Розробка гнучкої цінової політики засновано на методології формування ціни при встановленні взаємно розрахункових цін між фермерськими господарствами та представниками переробної промисловості, при встановленні цін на харчову продукцію та товари, що реалізують торговельні організації. Розробка асортименту продукції засновано на застосуванні результатів дослідження ринкового та економічного оточення компанії.

РОЗДІЛ 5

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЗОВАНОГО КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ В МАШИНОБУДІВНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

5.1 Моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування аспектів теорії ігор як основа стратегізації корпоративного управління

На основі проведених в дисертації досліджень необхідно зазначити, що запорукою успішної діяльності відомих іноземних машинобудівних компаній, з точки зору автора [149], наприклад, американських корпорацій Ford Motors, General Motors, європейських концернів PSA (Франція), Volvo (Швеція), Volkswagen (Німеччина) та міжнародних альянсів типу Renault-Nissan-Mitsubishi (Франція-Японія) є спроможність тривалий час утримувати лідируючі стратегічні позиції на волатильному висококонкурентному світовому автомобільному ринку завдяки іноді нестандартним стратегічним рішенням і, водночас, застосуванню гнучких корпоративних стратегій.

Автор вважає, що вигідні стратегічні позиції світові лідери автомобільної промисловості забезпечують на основі чіткої «стратегізації компанії» – тобто специфічного управлінського підходу, що поєднує стратегічне прогнозування, моніторинг та швидке реагування на зміни оточення шляхом застосування набору стратегій скорегованих згідно поточної ситуації. Інший аспект процесу стратегізації управління компанією висвітлює наступне авторське визначення, отже «стратегізація – це багаторівневий процес розробки і формування корпоративної стратегії за вертикаллю управління від портфельної до набору функціональних стратегій».

Зокрема, очевидним прикладом успішної стратегізації є рішення про створення керуючої ради (operating board) машинобудівного альянсу Renault-Nissan-Mitsubishi, який повністю контролюватиме діяльність альянсу, що на думку керівництва «стане основним фактором «нового старту» альянсу» і

«сприятиме оперативному співробітництву між компаніями та пошуку нових способів одержання прибутку для своїх акціонерів та співробітників» [23].

Вдаючись у подробиці функціонування і стабілізації розвитку компанії з урахуванням концепту стратегування необхідно конкретизувати процес стратегізації в напрямі корпоративного управління, оскільки саме менеджмент компанії є тим важелем, який приводить в дію всі функціональні процеси суб'єкту господарювання. В свою чергу, для подальшого обговорення стратегізації корпоративного управління необхідно надати концептуальне обґрунтування даного поняття та наголосити на особливостях реалізації останнього на теренах України.

У зв'язку з виявленим браком системного підходу до процесів корпоративного управління, і водночас, у зв'язку з наявністю значної кількості різнопланових підходів до стратегічного управління компанією стала очевидною необхідність науково-методичної систематизації та синтезу процесів стратегічного і корпоративного управління в єдиний системний підхід з відповідними механізмами його впровадження у практику діяльності суб'єктів господарювання. В результаті автором було розроблено науково-методичний підхід до моделювання процесу стратегізації корпоративного управління, сутність якого полягає у послідовному застосуванні таких аспектів моделювання стратегізованих процесів управління як: моделюванні системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості, вибір напряму успішного розвитку компанії та прийняття остаточного рішення за обраним варіантом стратегічного розвитку. Метою застосування запропонованого науково-методичного підходу в практиці корпоративного управління є створення економіко-математичного інструментарію формування гнучкого набору стратегічних зон господарювання, вибору та затвердження стратегічного напряму розвитку компанії. Таким чином, було вирішено одне з основних завдань наявного наукового дослідження стосовно ефективного синтезу методологічних підходів до моделювання стратегічних процесів оцінки можливостей розвитку компанії з процесами корпоративного управління промисловими компаніями.

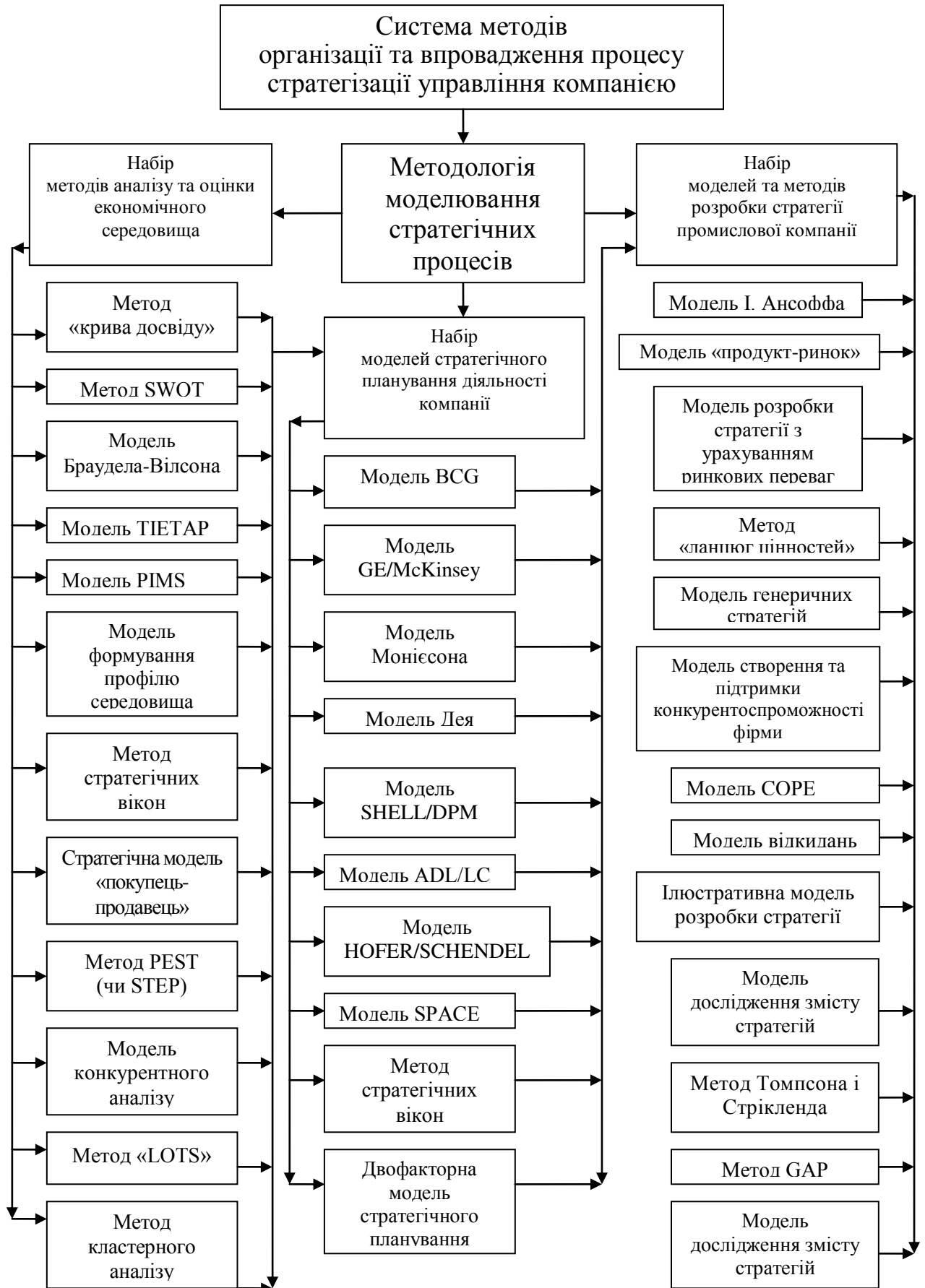


Рис. 5.1 Системний підхід до формування методології організації та приведення в дію процесу стратегізації корпоративного управління * [*власна розробка]

В основі науково-методичного підходу до моделювання процесу стратегізації корпоративного управління полягає системний підхід до формування методології організації та приведення в дію процесу стратегізації корпоративного управління, продемонстрований на рисунку 5.1.

Концепція комплексного підходу до моделювання процесу стратегізації корпоративного управління передбачає формування моделей, що різнобічно розкривають сутність стратегізації корпоративного управління. Сутність комплексного підходу полягає у послідовному застосуванні аспектів моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання, поліваріантного вибору напряму успішного розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності та прийняття остаточного рішення за обраним варіантом стратегічного розвитку. Значення комплексного підходу до процесів стратегізації в цілому полягає у забезпеченні компанії науково-методологічним та економіко-математичним інструментарієм системного послідовного впровадження управлінських методологій і підходів, що формують контекст успішного розвитку. Застосування комплексного та системного підходів до процесів корпоративного менеджменту створюють організаційну основу послідовного застосування запропонованих науково-методологічних підходів і максимізують позитивний ефект від їх впровадження.

Оскільки в контексті науково-методичного підходу до моделювання процесу стратегізації корпоративного управління на основі проведених досліджень було виявлено природу процесу стратегізації та її роль у корпоративному управлінні, в дисертації сформульоване авторське бачення стратегізації компанії у вигляді відповідної моделі (рис. 5.2). Розроблена автором модель стратегізації промислової компанії на ринку являє собою систему і визначає логічну послідовність необхідних для впровадження науково-методологічних та економіко-математичних підходів до корпоративного управління.

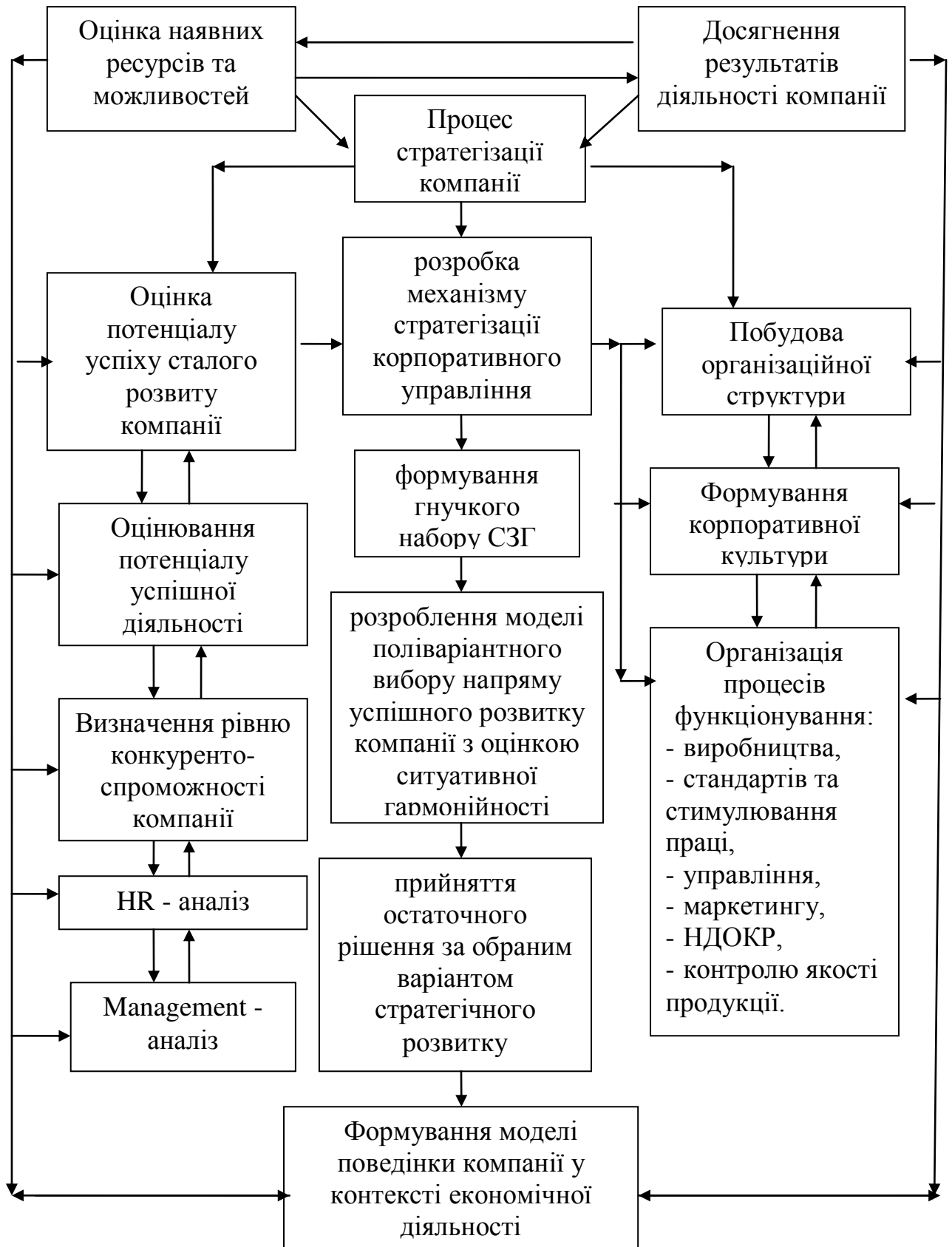


Рис. 5.2. Модель стратегізації промислової компанії на ринку*

* власна розробка

Необхідність застосування в процесі корпоративного управління розробленого системного підходу до формування методології організації та приведення в дію процесу стратегізації, згідно якої запропоновано низку методів, методик і моделей організації процесу управління (рис. 5.1) та моделі стратегізації промислової компанії на ринку (рис. 5.2) підтверджено тим фактом, що в результаті дослідження процесів стратегізації виявлено брак системного формування та застосування методологічного апарату даного процесу в напрямі організації сталого розвитку та управління компанією.

Розроблена модель стратегізації машинобудівної компанії на ринку (рис. 5.2) зображає процес стратегізації компанії як основу стратегічної орієнтації компанії в економічному просторі. Базовими складовими впровадження процесу стратегізації в управління компанією виступають: розробка механізму стратегізації корпоративного управління, формування ефективного набору стратегічних зон господарювання, вибір та затвердження напрямів розвитку компанії. В результаті запуску в дію процесу стратегізації компанії та застосування заходів оцінки наявних ресурсів та можливостей в процесі досягнення результатів діяльності автором запропоновано формування моделі поведінки компанії у контексті економічної діяльності. Модель стратегізації машинобудівної компанії на ринку показує, що основними структурними складовими досліджуваного процесу є «Оцінка наявних ресурсів та можливостей» та «Досягнення результатів діяльності компанії». Результатом стратегізації машинобудівної компанії є результуючий блок «Формування моделі поведінки компанії у контексті економічної діяльності», який об'єднує основні структурні складові моделі та водночас, є підсумковим аспектом стратегізації компанії.

Зазначимо, що в дослідженій науковій вітчизняній літературі процес стратегізації передбачено переважно або в контексті регіонального стратегування і концепції регіонального управління або локалізовано в сегменті управління персоналом. В роботах іноземних вчених вбачається відсутність системності підходів до розуміння поняття і застосування концепції

стратегізації в управлінських процесах. В розрізі корпоративного управління моделюванням стратегічних процесів в цілому, процесу стратегізації не було представлено в дослідження Українських та іноземних вчених.

В контексті науково-методичного підходу до моделювання процесу стратегізації корпоративного управління, з огляду на відсутність моделей стратегізації компанії в економічних дослідженнях, запропоновано комплексний підхід до моделювання процесу вибору напряму успішного стратегізованого розвитку з метою забезпечення компанії набором поліваріантних можливостей прийняття гнучких управлінських рішень в ситуації реагування на не прогнозовані емерджентні виклики зовнішнього оточення. Сутність комплексного підходу полягає у послідовному застосуванні аспектів моделювання вибору напряму успішного стратегізованого розвитку, а саме:

1. Моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування аспектів теорії ігор.
2. Моделювання поліваріантного вибору напряму успішного розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності
3. Моделювання прийняття остаточного рішення за обраним варіантом стратегічного розвитку.

В результаті застосування запропонованого концептуального підходу у практику стратегізованого корпоративного управління, такі машинобудівні компанії Хмельниччини як ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», ТДВ «Завод Адвіс» одержали економіко-математичний інструментарій розробки корпоративної стратегії з урахуванням впливу не прогнозованих факторів оточення. Основою розроблених моделей стратегізації машинобудівних компаній стали теорія ігор, метод ієрархії та аспекти методології вибору за умов невизначеності.

Застосування прогнозних і статистичних моделей як одного з важелів стратегічного управління компанією формує високий рівень запасу фінансової надійності, оскільки подібні моделі допомагають передбачати можливі

незаплановані витрати і втрати, а відтак, забезпечують процес завчасного розширення фондів заощадження, формування стабілізаційних фондів та позбавлятися від нерентабельних видів діяльності.

В результаті дослідження процесів стратегізації компанії стало очевидним, що одним з її провідних аспектів виступає управління стратегічними процесами. За сучасних умов розвитку економіки України автор вбачає запорукою успішної діяльності компанії застосування методологічного апарату теорії ігор з до запуску в дію процесів стратегізованого управління, метою якого стають процеси раціональної сегментації ринку та вибору найбільш ефективних сегментів у вигляді конкурентоспроможних стратегічних зон господарювання.

З наукової точки зору теорія ігор відображує сутність підприємництва у процесі математичного моделювання, оскільки згідно положень теорії, поведінка основного учасника подій – «гравця» вважається раціональною у випадку його прагнення до отримання більшого числового значення певної величини, що ототожнюється з економічною логікою досягнення підприємцем прибутковості діяльності суб'єкту господарювання як провідної мети функціонування на ринку. Поняття «цінності» в теорії ігор відображує прагнення «гравця» до одержання виграшу, що співпадає з прагненням підприємців (фізичних осіб) та підприємств/компаній (юридичних осіб) до одержання прибутку у вигляді кінцевого результату діяльності суб'єкту господарювання. Сутнісно, методологічно і категоріально теорію ігор наближено до процесу стратегізації компанії в розрізі корпоративного управління, оскільки передбачає прийняття та вибір управлінських рішень згідно умов існуючої ситуації на кшталт формування системи корпоративних, ділових і функціональних стратегій в стратегічному портфелі компанії. З огляду на вищезазначені сутнісні особливості, теорію ігор обрано автором як прикладну основу стратегічного управління процесом вибору найбільш перспективних сегментів корпоративного ринку промислових машинобудівних компаній у вигляді стратегічних зон господарювання.

Застосування теорії ігор для формування набору стратегічних зон господарювання компанії та вибору найбільш конкурентноспроможної з них набуває особливого значення в процесі корпоративного управління, оскільки основою створення набору стратегічних зон є формування матричної моделі з метою вибору найбільш ефективної стратегії для кожної зони господарювання. Ефективна сегментація економічного простору компанії на відповідні стратегічні зони господарювання, кожна з яких являє собою певний напрям її діяльності, дозволяє компанії чітко формулювати цілі і визначати пріоритетні напрями функціонування. Стратегічна зона господарювання як сегмент ринку містить набір перспективних напрямів стратегічного розвитку компанії. Так, в одному з варіантів економічної композиції, стратегічна зона об'єднує виробничі/фінансові/інноваційні пріоритетні напрями діяльності, що, водночас, слугують цілями компанії та являють собою складові корпоративного портфелю стратегій. А інший варіант економічної композиції поєднує виробничо-фінансові або інноваційно-інвестиційні стратегічні напрями діяльності компанії в контексті економічного розвитку. В свою чергу, матрична форма постановки стратегічного завдання в процесі вибору найбільш конкурентноспроможної стратегічної зони господарювання надає підстави для застосування методологічного апарату теорії ігор як основи прийняття управлінських рішень. Саме тому проблему формування системи управління стратегічними зонами господарювання запропоновано вирішувати в економіко-математичній площині, оскільки методологічним апаратом формування і реалізації управлінських рішень було обрано математичну систему, націлену на створення гармонійної економічної моделі визначення перспективних стратегічних зон господарювання промислових компаній та формування відповідного набору шляхом об'єднання найбільш конкурентноспроможних з них.

В процесі дискусії стосовно місця теорії ігор а процесі корпоративного управління та прийняття управлінських рішень необхідно зазначити, що поєднання методів математичного моделювання з економікою вперше

запропонував французький філософ, математик та економіст, Курно А [153], який застосував в економіці диференціальне обчислення для рішення задач на визначення максимуму за умов монопольного та олігополістичного ринків. Відомий вчений Нейман Дж. вдало поєднав математику з економікою в галузі обґрунтування загальної стратегії гри двох учасників та обчислення множинних варіантів рішень проблем стратегічної поведінки, і став засновником стратегії «міні-макс», необхідної для формування цінових і корпоративних стратегій за умов невизначеності економічного оточення. Співавторська праця Неймана Дж. і Моргенштерна О. [280; 568] стає основою розвитку біхейвіаристської теорії Ендрюса К [448] у зв'язку із запропонованим методом вибору поліваріантної стратегічної поведінки компанії в ситуації конкуренції. Математичний апарат теорії ігор широко застосовується при визначенні рівноваги ринку з продавцем і кількома потенційними покупцями [520], а також в розробці міжнародних стратегій на основі ефективної співпраці диверсифікованих компаній [586; 587]. Таким чином, методологічний апарат теорії ігор застосовується під час прийняття управлінських рішень з метою мінімізації економічних ризиків в процесі стратегічного управління компанією [403].

Зазначаємо також, що останнім часом прикладного характеру набули способи множинного вибору в процесі обрання кращого стратегічного партнера за умов сталого ринку, коли сучасні компанії сфери послуг прораховують можливість ефективного вибору клієнта за допомогою окремих аспектів теорії ігор в процесі прийняття управлінських рішень [461]. Фактор успішності проектів та командної роботи є одними з вирішальних в процесі корпоративного управління під час розробки нової продукції та її виходу на ринок, тому в даній ситуації незамінним є аналітичний апарат теорії ігор, необхідний для обрання кращих гравців проектною групи та найбільш вигідного проекту серед набору запропонованих [606]. Впровадження високотехнологічних проектів в галузі ІТ-технологій стало невід'ємною частиною процесу управління компанією, і зрозуміло, що математичні методи при визначенні нечітких факторів ситуативного вибору виступає в даному

випадку необхідним аспектом механізму корпоративного управління [547]. Особливого значення для представників корпоративного бізнесу України набули дослідження, пов'язані із застосуванням теорії ігор як аналітичного інструменту динамічного соціально-економічного середовища, оскільки нерідко, надмірна динамічність емерджентних тенденцій з характерними кардинальними змінами в економіці, медицині, науці, житлово-комунальній та інших сферах, створює набір проблем соціально-економічного характеру, що потребують швидкого вирішення із формуванням набору поліваріантних аспектів управління ситуацією [460; 485]. І оскільки сучасних вчених зацікавлюють прикладні аспекти застосування теорії ігор в економічній практиці та у життєвих ситуаціях, молоді вчені розглядають також управлінські аспекти теорії ігор, вивчаючи її роль і особливості застосування в процесі корпоративного управління [460; 562]. Варті уваги і дослідження значення та прикладних аспектів застосування оцінно-аналітичного апарату теорії ігор як перспективного механізму досліджень у різноманітних наукових сферах сьогодення та в стратегічній перспективі [95].

Ансофф І. вперше виявив і відобразив в своїх працях [449-454] концептуальні положення формування, аналізу та оцінки стратегічних зон господарювання (strategic business units) як основи стратегічного портфелю компанії. З огляду на перспективи перекладу праць Ансоффа І., одним з перших найбільш відомих і вдалих варіантів інтерпретації його поглядів є праця Віханського О.С. [69], який застосовує термін «стратегічна зона господарювання» в контексті аналізу та оцінки формування і функціонування бізнес-одиниць як самостійних сегментів ринкового простору. Сучасні вчені також розглядають в своїх працях необхідність та особливості застосування методології дослідження стратегічних зон господарювання в напрямі маркетингових досліджень та аналізу потенціалу успішної діяльності компанії [95].

Аналіз сучасних досліджень процесів моделювання системи корпоративного управління за допомогою теорії ігор свідчить про

багатогранність і широту застосування вказаної теорії в процесах вирішення управлінських завдань. Зауважимо також, що кожна компанія в промисловості, як і кожен автор у власних працях, по-різному вирішує питання застосування методологічного апарату теорії ігор у процесі управління компанією, оскільки кожна компанія намагається використати найбільш зручний та ефективний набір економіко-математичних методів, застосування якого забезпечить компанії максимальну вигоду від вдалого вибору конкурентоспроможного варіанту діяльності. Таке твердження відбиває сутність теорії ігор як наукової галузі, тому в дисертації автором запропоновано власний варіант застосування теорії ігор за умов невизначеності економічного оточення при створенні моделі системи управління набором стратегічних зон господарювання для подальшої розробки ефективної стратегії компанії.

Необхідно зазначити, що на у вітчизняній економічній науці та в практиці корпоративної діяльності, дослідження стратегічних зон господарювання, як стратегічних одиниць бізнесу, є досить рідкісними і нечіткими. Саме тому в дисертації запропоновано модель системи управління набором стратегічних зон господарювання, яка дозволяє зробити точний і обґрунтований вибір найбільш конкурентоспроможної та доцільної для подальшого виділення у окрему філію або сегмент ринку стратегічну зону господарювання з набору, та моделювання процесу запровадження запропонованої моделі у практику стратегічного управління компанією. На основі проведеного аналізу було виділено найбільш перспективну стратегічні зони та обґрунтовано їх значення для виділення у окрему філію і подальшого розвитку як самостійної одиниці господарювання.

Також відмітимо, що процес стратегічного корпоративного управління є багатогранним і складним, а різновекторність стратегічних завдань компанії стимулює керівництво підходити до процесу розробки корпоративної стратегії на основі системного підходу, що забезпечують одночасне комплексне вирішення стратегічних питань розвитку компанії та прийняття відповідних управлінських рішень. Як показує практика функціонування українських промислових компаній за останні роки, прийняття стратегічних управлінських

рішень ускладнюється невизначеністю та емерджентністю економічного середовища компанії. В подібній ситуації, ефективне корпоративне управління та розробка адекватної стратегії розвитку потребують застосування потужного аналітико-прогнозного апарату, який забезпечить глибинне дослідження поточних внутрішніх та зовнішніх процесів, а також, створить прецедент найбільш реалістичного прогнозування майбутніх змін ринкового оточення. Автор вважає, що саме теорія ігор забезпечує необхідним методологічним апаратом процеси аналізу та прогнозування функціонування компанії в ситуації невизначеності та домінування емерджентних процесів. Тому в роботі автором виявлено, що в процесі стратегічного управління компанією теорія ігор є корисним механізмом, який виконує низку функцій [137]:

1. Забезпечує створення математичного апарату для розрахунку поточних і прогнозованих показників діяльності.

2. Формує методологічну базу для побудови трендових моделей розвитку ситуативних подій в оточенні.

3. Створює основу застосування методики статистичних ігор в умовах невизначеності.

4. Дозволяє формування системи прийняття управлінських рішень.

5. Стає методологічною основою розробки стратегії компанії [137].

З урахуванням поліфункціональності теорії ігор, її інструментарій дає можливість керівництву компанії розробити ефективну корпоративну стратегію на основі моделювання процесів управління та прийняття управлінських рішень в ситуаціях невизначеності економічного оточення. Тому авторська ідея полягає в створенні матричної моделі системи управління набором стратегічних зон господарювання машинобудівної компанії на основі теорії ігор за допомогою формування набору стратегічних зон господарювання машинобудівних компаній методом оцінки загального рівня їх перспективності, а також матриці статистичної гри людини і «природи», як провідного положення теорії ігор [137].

Зважаючи на одержані результати оцінювання потенціалу успіху сталого розвитку компанії та конкурентоспроможності в (п. 4.1), що показали високий рівень конкурентоздатності та значний потенціал успіху сталого розвитку компанії ДП «Новатор» (м. Хмельницький), в даному розділі запропоновано продовжити дослідження успішності діяльності даної компанії в напрямі формування набору стратегічних зон господарювання та обрання найбільш конкурентоспроможної з виділених в набір стратегічних одиниць. Сформований набір стратегічних зон господарювання створить основу гнучкої та ефективної корпоративної стратегії та сформує механізм обрання найбільш конкурентоспроможної зони господарювання з метою подальшого створення філіалу на основі її асортименту. Для проведення подальших експертних досліджень експертами стали спеціалісти з маркетингу від компанії ДП «Новатор», представники керівництва якої запланували застосування моделі системи управління набором стратегічних зон господарювання машинобудівної компанії на основі теорії ігор у практиці корпоративного управління.

За результатами проведених експертних досліджень потенціалу успіху сталого розвитку компанії та визначення пріоритетних напрямів діяльності було обрано та відповідно оцінено за 100-бальною шкалою такі стратегічні зони господарювання:

- СЗГ₁ – контрольно-вимірювальні пристрої та автоматика (лічильники газу, води гарячої та холодної);
- СЗГ₂ – медичне обладнання і матеріали (прилади медичні);
- СЗГ₃ – електротехнічна продукція (апаратура зв'язку та сигналізації);
- СЗГ₄ – товари народного споживання (телевізори);
- СЗГ₅ – технологічне обладнання (машини для обробки кореспонденції).

Із застосуванням методології теорії ігор, оцінку конкурентоспроможності стратегічних зон господарювання, обраних шляхом експертного відбору найбільш конкурентоспроможної стратегічної зони запропоновано здійснювати згідно таких критеріїв, як: стратегічна гнучкість, синергізм, рівень

прогнозованих змін у перспективі зростання, рівень прогнозованих змін у перспективі рентабельності, рівень конкурентної привабливості. Для вибору найбільш ефективного варіанта стратегічної зони у порівнянні з наявними та перспективними можливими застосовуються, критерії оптимальності свідчать про те, що кожен з критеріїв дозволяє відібрати тільки один варіант, оптимальним же буде той з них, на який вказала більшість критеріїв.

Процес моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання промислової компанії здійснюється за допомогою матриці розміром $n \times m$ (табл. 5.1), і елементами цієї матриці виступають вертикальні та горизонтальні інформаційні блоки, а кожен вертикальний блок є критерієм оцінки стратегічної зони, – позначено латинською літерою S. Таким чином, до таблиці 5.1 внесено 5 критеріїв, а саме: стратегічна гнучкість (S1), синергізм (S2), рівень прогнозованих змін у перспективі зростання (S3), рівень прогнозованих змін у перспективі рентабельності (S4), рівень конкурентної привабливості (S5). В свою чергу, кожен горизонтальний блок являє собою стратегічну зону господарювання, позначену відповідно літерою. Таким чином, в табл. 1 внесено 5 СЗГ, а саме: СЗГ₁ (A1), СЗГ₂ (A2), СЗГ₃ (A3), СЗГ₄ (A4), СЗГ₅ (A5), і на основі запропонованої матриці (табл. 5.1) результати оцінки кожної стратегічної зони згідно вказаних критеріїв (S), виступають бальні значення, отримані в процесі експертного оцінювання за 100-бальною шкалою.

В результаті моделювання управлінської ситуації на основі теорії, обрані критерії оцінювання конкурентоспроможності стратегічних зон господарювання для промислової компанії у сукупності формують, і, водночас, характеризують стан її стратегічного середовища. Запропонована матрична модель системи управління набором стратегічних зон господарювання передбачає моделювання ситуації вибору найбільш конкурентоспроможної, а відтак, – найбільш доцільної стратегічної зони з набору за умов невизначеності та емерджентності економічного середовища. Наголосимо, що обрані критерії/ параметри оцінювання конкурентоспроможності стратегічних зон компанії

мають природу швидких змін відповідно до змін параметрів ринку, внутрішнього, безпосереднього та зовнішнього оточення компанії, тому стан стратегічного середовища, які формують обрані параметри апріорі, має характер невизначеності та емерджентності.

Таблиця 5.1

Матриця вибору альтернативного варіанти оптимальної стратегічної зони господарювання за умовах невизначеності та емерджентності*

Стратегічна зона господарювання (СЗГ)	Варіант стану стратегічного середовища з максимальною кількістю балів (100 балів)				
	Блок 1 (S1)	Блок 2 (S2)	Блок 3 (S3)	Блок 4 (S4)	Блок 5 (S5)
СЗГ1 (A1)	100	70	80	50	90
СЗГ2 (A2)	20	60	70	90	50
СЗГ3 (A3)	10	80	60	20	70
СЗГ4 (A4)	50	30	60	70	80
СЗГ5 (A5)	80	40	80	90	100

*сформовано за результатами досліджень

За результатами оцінювання конкурентоспроможності стратегічної зони (табл. 5.1), керівництво компанії обирає найбільш конкурентоспроможну зону господарювання, яку в подальшому можна буде виділити у виробничо-економічну філію або іншу форму господарювання згідно стратегії диверсифікації і розширення діяльності компанії. Управлінське рішення в даній ситуації залежить від стану стратегічних параметрів оцінки на період оцінювання, тому вплив кожного з блоків на певну стратегічну зону з відповідного набору невідомий. Таким чином, залежно від впливу параметрів економічного оточення на набір стратегічних зон можливі 5 варіантів формування найбільш конкурентоспроможної з них: кожній парі, що залежить від стану стратегічного середовища (S_j) та варіанту конкурентоспроможності стратегічної зони (A_i), відповідає значення функціоналу оцінювання $V(A_i, S_j)$, що відображає середню кількість балів, набраних групою, з визначеного блоку знань (максимальна кількість – 100 балів) та характеризує рівень знань групи у визначеній області.

Ситуацію вибору найбільш конкурентоспроможної бізнес-одиниці в роботі представлено як модель статистичної гри «людини з природою» в теорії ігор. Статистична гра являє собою гру двох осіб, людини і «природи», з використанням людиною додаткової статистичної інформації про стани «природи». Гра, в якій усвідомлено діє лише один з гравців, називається грою з «природою», де «природа» є узагальненим поняттям противника, який не має власних цілей в даному конфлікті, хоча таку ситуацію конфліктом можна назвати лише умовно. «Природа» може приймати одне зі своїх можливих станів і не має на меті одержання виграшу, а гра з «природою» представляється у вигляді платіжної матриці або матриці рішень. Матриця рішень формує функції рішень у таблиці, де традиційно зазначаються всі можливі альтернативи розвитку подій (рядки) та можливі результати їх настання (стовпці, графи). На перетині рядків і граф вказуються результати рішень за визначених умов. До основних критеріїв, які використовуються при прийнятті управлінського рішення за умовах невизначеності економічної ситуації, відносять наступні критерії: критерій Вальда («максимінний» і «мінімаксний» критерії); критерій домінуючого результату («максимаксний» критерій); критерій Севіджа (критерій мінімального жалю або критерій втрат від «мінімаксу»); критерій Лапласа; критерій Гурвіца («альфа-критерій» або критерій «оптимізму-песимізму»). Кожен з альтернативних варіантів вибору може привести до не прогнозованих наслідків, проте множину наслідків не визначено, що підтверджує ситуацію невизначеності ринкових умов.

На основі результатів оцінювання подальших розрахунків критеріїв теорії ігор – критеріїв Вальда, Лапласа, Севіджа за умов суцільної невизначеності, та Гурвіца з коефіцієнтом оптимізму 0,6, необхідно прийняти управлінське рішення щодо обрання найбільш конкурентоспроможної та доцільної для виділення у філію стратегічну зону господарювання компанії.

Критерій Вальда базується на принципі вибору найкращої з найгірших альтернатив X_i за всіма можливими результатами настання альтернативи Y_j . Залежно від різновиду матриці рішень критерій Вальда забезпечує

максимізацію мінімального виграшу, що відображує матриця надбань (формула 5.1) або мінімізацію максимального програшу, що відображує матриця втрат (формула 5.2).

$$X^* = \max_i \min_j V(A_i, S_j) \quad (5.1)$$

$$X^* = \min_i \max_j V(A_i, S_j) \quad (5.2)$$

В дисертації запропоновано використання критерію Вальда для вибору найбільш конкурентоспроможної стратегічної зони із 5-ти розглянутих варіантів, яка характеризується найбільшим показником ефективності з мінімально можливих показників для кожної із проаналізованих зон господарювання. Проведемо розрахунки згідно критерію Вальда, коли кращою вважається альтернатива X^* з множини X_i , що задовольняє відповідну умову за формулою 5.1:

$$X^* = \max (50, 20, 10, 30, 40) = 50.$$

Результати розрахунків показують, що найкращий з показників має СЗГ₁, для якої $V(A_i, S_j) = 50$ є найбільшим значенням.

В ситуації прийняття рішення в умовах невизначеності, критерій оптимізму – критерій домінуючого результату, – відповідає найкращому серед найкращих результатів настання події, і залежно від різновиду матриці рішень критерій домінуючого результату застосовується згідно різних умов оточення:

– за умови вибору, пов'язаного з визначенням виграшу (доходів), будується матриця надбань згідно критерію домінуючого результату максимізації максимального виграшу (формула 5.3).

– за умови вибору, пов'язаного з визначенням програшу (збитків), будується матриця витрат згідно критерію домінуючого результату мінімізації мінімального розміру збитків (формула 5.4).

$$X^* = \max_i \max_j V(A_i, S_j) \quad (5.3)$$

$$X^* = \min_i \min_j V(A_i, S_j) \quad (5.4)$$

Оскільки в даному дослідженні результатами оцінки ефективності кожної СЗГі (A_i) згідно вказаних критеріїв (S) виступають бальні значення, отримані в процесі експертного оцінювання за 100-бальною шкалою (чим вище значення – тим краща оцінка експертів), то при розрахунках ми застосували формулу 5.3:

$$X^* = \max(100, 90, 80, 80, 100) = 100.$$

Результати розрахунків показують, що найкращі з показників мають СЗГ1 та СЗГ5, для яких $V(A_i, S_j) = 100$ є найбільшим значенням.

В свою чергу, критерій Севіджа являє собою критерій найменших втрат, який при прийнятті рішення в умовах невизначеності дозволяє визначити найгірші можливі наслідки для кожної з альтернатив X_i та обрати ту, яка є найкращою. Даний критерій відрізняється від критерію Вальда тим, що замість «матриці вибору альтернативних варіантів рішень» за його допомогою будується «матриця ризиків» або «матриця жалю», що має дві альтернативи – матрицю програшів (формула 5.5) та матрицю вигравів (формула 5.6).

$$R_{ij} = V(A_i, S_j) - \min V(A_i, S_j) \quad (5.5)$$

$$R_{ij} = \max V(A_i, S_j) - V(A_i, S_j) \quad (5.6)$$

З метою визначення найбільш ефективної стратегічної зони господарювання серед інших у стратегічному наборі, та подальшої побудови матриці ризиків запропоновано скористатися формулою 5.6. Далі наведено розрахунки щодо формування кожного стовбцю матриці ризиків в таблиці 5.3.

Розрахунки до 1-го стовбцю:

$$r_{11} = 100 - 100 = 0; r_{12} = 100 - 20 = 80; r_{13} = 100 - 10 = 90; r_{14} = 100 - 50 = 50; r_{15} = 100 - 80 = 20.$$

Розрахунки до 2-го стовбцю:

$$r_{21} = 80 - 70 = 10; r_{22} = 80 - 60 = 20; r_{23} = 80 - 80 = 0; r_{24} = 80 - 30 = 50; r_{25} = 80 - 40 = 40.$$

Розрахунки до 3-го стовбцю:

$$r_{11} = 80 - 80 = 0; r_{11} = 80 - 70 = 10; r_{11} = 80 - 60 = 20; r_{11} = 80 - 60 = 20; r_{11} = 80 - 80 = 0.$$

Розрахунки до 4-го стовбцю:

$$r_{11} = 90 - 50 = 40; r_{11} = 90 - 90 = 0; r_{11} = 90 - 20 = 70; r_{11} = 90 - 70 = 20; r_{11} = 90 - 90 = 0.$$

Розрахунки до 5-го стовбцю:

$$r_{11} = 100 - 90 = 10; r_{11} = 100 - 50 = 50; r_{11} = 100 - 70 = 30; r_{11} = 100 - 80 = 20; r_{11} = 100 - 100 = 0.$$

Згідно проведених розрахунків сформовано матрицю ризику або матрицю жалю в таблиці 5.2. Особливу увагу звернемо на те, що одержану матрицю ризиків, трансформовану з матриці вибору альтернативних варіантів рішень) доцільно застосовувати в тих випадках, коли потрібно уникнути великого ризику. Таким чином, при визначенні найбільш ефективної СЗГ оптимальною зі стратегічного набору стане та, якій належить мінімальний з найбільших недоотриманих вигащів.

Таблиця 5.2

Матриця вибору найбільш ефективної та найменш збиткової стратегічної зони господарювання в мовах невизначеності за критерієм Севіджа *

Стратегічна зона господарювання (СЗГ)	Варіант стану стратегічного середовища з максимальною кількістю балів (100 балів)				
	Блок 1 (S1)	Блок 2 (S2)	Блок 3 (S3)	Блок 4 (S4)	Блок 5 (S5)
СЗГ1 (A1)	0	10	0	40	10
СЗГ2 (A2)	80	20	10	0	50
СЗГ3 (A3)	90	0	20	70	30
СЗГ4 (A4)	50	50	20	20	20
СЗГ5 (A5)	20	40	0	0	0

* сформовано за результатами досліджень

За результатами розрахунків на основі матриці ризиків одержано наступний результат:

$$X^* = \min (40, 80, 90, 50, 40) = 40.$$

Розрахунки показують, що найменший з найкращих показників мають СЗГ₁ та СЗГ₅, яким відповідає рівняння: $V(A_i, S_j) = 40$.

Заснований на припущенні, що кожен варіант розвитку ситуації «стану природи» є рівно ймовірним, критерій Лапласа, застосовується для прийняття рішення за розрахунками функцію корисності L_i для кожної альтернативи, рівної середньоарифметичному показнику привабливості по кожному «стану природи» за формулою 5.7.

$$L = \max_i \sum_j V(A_i, S_j) \cdot \frac{1}{n} \quad (5.7)$$

Таким чином, за результатами розрахунків обирається альтернатива, для якої функція корисності є максимальною, тому в таблиці 5.3 сформовано матрицю балів за критерієм Лапласу.

Таблиця 5.3

Матриця вибору найбільш ефективної стратегічної зони господарювання в умовах невизначеності за критерієм Лапласа *

Стратегічна зона господарювання (СЗГ)	L_i	Варіант стану стратегічного середовища з максимальною кількістю балів (100 балів)				
		Блок 1 (S1)	Блок 2 (S2)	Блок 3 (S3)	Блок 4 (S4)	Блок 5 (S5)
СЗГ ₁ (A1)	78	20	14	16	10	18
СЗГ ₂ (A2)	58	4	12	14	18	10
СЗГ ₃ (A3)	48	2	16	12	4	14
СЗГ ₄ (A4)	58	10	6	12	14	16
СЗГ ₅ (A5)	78	16	8	16	18	20

* сформовано за результатами досліджень

Тоді за критерієм Лапласа наведено розрахунок функцій корисності для кожної СЗГ за формулою 5.7.

$$L_1=0,2 \cdot 100+0,2 \cdot 70 +0,2 \cdot 80+0,2 \cdot 50+0,2 \cdot 90=20+14+16+10+18=78.$$

$$L_2=0,2 \cdot 20+0,2 \cdot 60 +0,2 \cdot 70+0,2 \cdot 90+0,2 \cdot 50=4+12+14+18+10=58.$$

$$L_3=0,2 \cdot 10+0,2 \cdot 80 +0,2 \cdot 60+0,2 \cdot 20+0,2 \cdot 70=2+16+12+4+14=48.$$

$$L_4=0,2 \cdot 50+0,2 \cdot 30 +0,2 \cdot 60+0,2 \cdot 70+0,2 \cdot 80=10+6+12+14+16=58.$$

$$L_5=0,2 \cdot 80+0,2 \cdot 40 +0,2 \cdot 80+0,2 \cdot 90+0,2 \cdot 100=16+8+16+18+20=78.$$

Згідно розрахунків на основі матриці балів одержано такий результат:

$$X^* = \max (78; 58; 48; 58; 78) = 78.$$

Наведені розрахунки показують доцільність обрання СЗГ₁ та СЗГ₅, які набрали найбільшу кількість балів.

Такий критерій, як критерій Гурвіца застосовується в процесі прийняття управлінського рішення за умов невизначеності економічного оточення і дозволяє врахувати стан між граничними значеннями, що відповідають песимістичним та оптимістичним прогнозам, згідно чого визначається лінійна комбінація мінімального та максимального виграшу за формулою 5.8.

$$Q = \alpha \max V(A_i, S_j) + (1 - \alpha) \min V(A_i, S_j), \quad (5.8)$$

де α – коефіцієнт, який розглядається як показник оптимізму або коефіцієнт довіри, $[0 \leq \alpha \leq 1]$. У даному випадку експерти досить впевнені у позитивному результаті і встановили α на рівні 0,5.

За критерієм Гурвіца наведено розрахунки на основі формули 5.8.

$$Z_1 = 0,5 \cdot 100 + 0,5 \cdot 50 = 75;$$

$$Z_2 = 0,5 \cdot 90 + 0,5 \cdot 20 = 55;$$

$$Z_3 = 0,5 \cdot 80 + 0,5 \cdot 10 = 45;$$

$$Z_4 = 0,5 \cdot 80 + 0,5 \cdot 30 = 55;$$

$$Z_5 = 0,5 \cdot 100 + 0,5 \cdot 40 = 70.$$

За результатами проведених розрахунків одержано наступний результат:

$$X^* = \max_i (75, 55, 45, 55, 70) = 75.$$

В цілому, в результаті прийняття управлінського рішення статистичної гри на основі критеріїв домінуючого результату, Вальда, Севіджа, Лапласа,

Гурвіца, стає очевидним, що частіше за інших рекомендується СЗГ₁. Проте, при застосуванні лише показнику суми чи середнього значення, на перший план виходили б дві стратегічних зони – СЗГ₁ та СЗГ₅, які мали б однакові показники (середнє значення – 78 балів і сума – 390 балів). Здійснені розрахунки переконують в тому, що методологічний апарат теорії ігор можна застосовувати як функціональний базис моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання промислових компаній. Адже саме теорія ігор дозволяє всебічно проаналізувати і обрати найбільш доцільну та ефективну зону господарювання з набору стратегічних зон, що дає можливість прийняти раціональне управлінське рішення щодо створення філії та формування ефективного набору з тих стратегічних зон господарювання, які мають менш перспективні проте більш рівнозначні показники досліджуваних позицій.

В процесі прийняття стратегічних рішень, значення застосування критеріїв домінуючого результату, Вальда, Севіджа, Лапласа, Гурвіца полягає у їх послідовному використанні, що дозволяє створити зручну модель системи управління набором стратегічних зон господарювання компанії. Запропонована модель забезпечує такі можливості компанії [137]:

- аналіз ефективності стратегічної зони господарювання на основі мінімально можливих показників для кожної зони господарювання в стратегічному наборі;
- визначення найбільш ефективної стратегічної зони господарювання в наборі;
- виявлення найбільш доцільної стратегічної зони господарювання в наборі;
- підтвердження доцільності, а отже, успішності стратегічної зони господарювання в наборі [137]/

В процесі застосування запропонованої моделі системи управління набором стратегічних зон господарювання компанії було виявлено, що найбільш ефективною, доцільною та перспективною стратегічною зоною

господарювання в наборі з 5-ти запропонованих зон виявилася СЗГ1. Таке рішення підтверджують дані таблиці 5.4, де зазначено підсумкові результати застосування статистичної гри людини з «природою» для обрання найбільш конкурентоспроможної зони господарювання.

Таблиця 5.4

Матриця результатів застосування статистичної гри з обранням найбільш конкурентоспроможної стратегічної зони господарювання до практики корпоративного управління компанії*

Назва критерію	СЗГ1(A1)	СЗГ2(A2)	СЗГ3(A3)	СЗГ4(A4)	СЗГ5(A5)
Критерій Вальда	+	-	-	-	-
Критерій домінуючого результату	+	-	-	-	+
Критерій Севіджа	+	-	-	-	+
Критерій Лапласа	+	-	-	-	+
Критерій Гурвіца	+	-	-	-	-
Сума	5	0	0	0	3

*сформовано за результатами досліджень

В цілому, результати оцінки показників в таблиці 5.4 свідчать про необхідність застосування теорії ігор в процесі управління набором стратегічних зон господарювання, оскільки методологічний апарат теорії ігор дозволяє обрати найбільш конкурентоспроможну з них за фактором мінімізації ризику та надати рекомендації стосовно її обрання (рис. 5.3). Таким чином, в результаті прийняття управлінського рішення за допомогою моделі системи управління набором стратегічних зон господарювання компанія має можливість виділити СЗГ1 у окрему філію з виготовлення контрольно-вимірювальні пристроїв та автоматики (лічильників газу, води гарячої та холодної).

Наведено за результатами проведених досліджень графічне зображення процесу обрання найбільш доцільної з набору стратегічної зони господарювання на рисунку 5.3, продемонстровано таким чином:

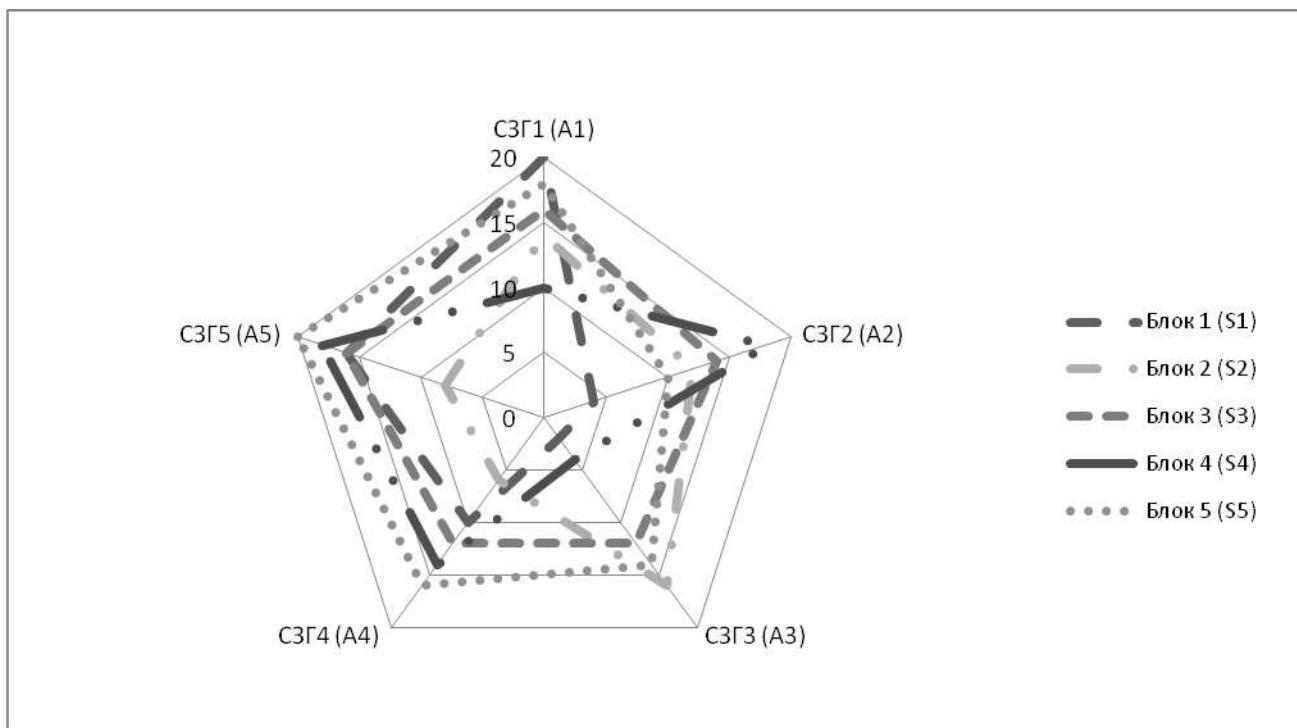


Рис. 5.3. Вибір найбільш конкурентоспроможної стратегічної зони господарювання за результатами статистичної гри людини з природою як варіант прийняття управлінського рішення*

* побудовано за результатами досліджень

Необхідно наголосити, що значення теорії ігор в процесі корпоративного управління неможливо переоцінити, оскільки завдяки математичним методам аналізу та оцінки ситуативних подій теорія ігор вносить точність і однозначність в розрахункові модифікації економічних процесів. Модель системи управління набором стратегічних зон господарювання компанії дає можливість з 5-ти досліджуваних варіанті стратегічних зон господарювання обрати найбільш конкурентоспроможну і доцільну для виділення у філію або підприємство-учасник компанії. На відміну від використання показників суми чи середнього значення, які є однаковими для СЗГ1 та СЗГ5, теорія ігор

розширює аналітичні можливості процесу вибору найбільш конкурентоспроможної стратегічної зони господарювання, і на основі системи відповідних критеріїв дозволяє виділити ту зону господарювання, яка набрала найбільшу кількість позитивних характеристик, що за умов невизначеності мінімізує ризик її подальшого розвитку та формує найбільш успішний варіант її стратегічного розвитку.

За результатами моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування аспектів теорії ігор як інструменту корпоративного управління, в ситуації антикризового управління можливий варіант запровадження реструктуризації об'єкта моделювання. В розрізі дослідження процесів стратегізації компанії в роботі розглянуто аспекти антикризового управління компанією та аспекти реструктуризації, як реалізація можливих управлінських рішень з метою подолання наслідків впливу кризових явищ.

В контексті дослідження доцільності виділення ефективних одиниць бізнесу (СЗГ) у окремі підрозділи компанії, варто розглянути основи концепції структурного реформування суб'єктів господарювання, де реформа трактується як зміна принципів функціонування суб'єкту господарювання, спрямована на його реструктуризацію, тобто реструктуризація проголошується метою реформування компанії. Сучасні економічні джерела трактують процес реструктуризації компанії як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, як здатність привести компанію до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва [68]. Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов впливу кризових явищ та подолання їх наслідків та виробляти конкурентоспроможну продукцію згідно вимог ринку та споживача. Отже, процедуру реструктуризації

можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності компанії, тобто формування умов її сталого розвитку. Іншими словами, «реструктуризація є лише частиною загального розвитку реформування суб'єкту господарювання і цей процес можна розглядати як один з ключових механізмів реформування, що призводить до збільшення ефективності діяльності підприємства» [68]. Інші дослідники розглядають реструктуризацію як єдиний спосіб реформування компанії/підприємства [327]. Проте ряд дослідників вважає реформування і реструктуризацію різними, незалежними один від одного процесами [125]. Авторська думка полягає в тому, що поняття «реформування» і «реструктуризація» близькі за сенсом і сукупністю системних перетворень суб'єкту господарювання, у зв'язку з чим надалі в роботі буде застосовуватися поняття реструктуризації. Дослідження поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно сутності вказаних перетворень дозволяє зробити висновок про те, що реструктуризація є найбільш комплексною і глибокою формою перетворення і включає комбінацію перетворень у формі модернізації, реінжинірингу, реорганізації. Реструктуризація суб'єкту господарювання спрямовується на розв'язання двох основних завдань: по-перше, як найшвидше забезпечити виживання компанії; по-друге, відновити конкурентоспроможність компанії на ринку, – як інструмент подолання кризових ситуацій.

В свою чергу, типологія реструктуризації передбачає градацію за оперативними, організаційно-правовими, технічними, управлінськими аспектами та аспектами життєдіяльності компанії. Розглядаючи зазначені аспекти вбачаємо такі особливості кожного з них:

- оперативна реструктуризація організації розв'язує дві основні проблеми: забезпечення ліквідності та суттєве поліпшення результатів діяльності; період оперативної реструктуризації триває приблизно 3 - 4 місяці;
- організаційно-правова реструктуризація характеризується процесами комерціалізації, корпоратизації, зміни організаційної структури та власника державних підприємств і компаній;

– технічна реструктуризація пов'язана із забезпеченням такого стану компанії, за якого воно досягає відповідного рівня виробничого потенціалу, технології, «ноу-хау», управлінських навичок, кваліфікації персоналу, ефективних систем постачання та логістики, тобто всього того, що дає підприємству змогу виходити на ринок з ефективною та конкурентоспроможною продукцією;

– економічна життєздатність досягається, коли продукція компанії, її капітальні та поточні витрати, рівень продажу та цінова політика забезпечують рівень економічної рентабельності, що відповідає сучасним умовам господарювання;

– управлінську реструктуризацію пов'язано з підготовкою та перепідготовкою персоналу з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування підприємства, зміну його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної та маркетингової політики.

Ефективне управління процесом реструктуризації вимагає оптимального вибору предмету, механізму і методу перетворень у вигляді системного уявлення комплексу реструктуризації. Предметом перетворень об'єкту реструктуризації виступають структурна, процесна і технологічна підсистеми. За змістом, кожна з підсистем може бути перетворена окремо і незалежно від інших, проте лише сукупність перетворень базисних підсистем в рамках єдиної програми перетворень складатиме реструктуризацію. Сукупність перетворень в процесі реструктуризації здійснюється за допомогою механізмів реорганізації, реінжинірингу, модернізації. В свою чергу, під механізмом управління процесом реструктуризації варто розуміти сукупність інструментів, методик, моделей, положень, що дозволяють ефективно управляти підприємствами. Механізм управління процесом реструктуризації зазвичай розглядається як складова частина системи управління, що забезпечує дію на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкту. За результатами аналізу процес реструктуризації реалізується за допомогою базисного механізму перетворення, що визначає вектор реструктуризації, і механізмів, які забезпечують і формують комплексність перетворень в основних підсистемах компанії [327].

В наявній роботі під базисним механізмом реструктуризації запропоновано розуміти модернізацію як основний прогресивний механізм змін у сучасній промисловій компанії, а під механізмами, які забезпечують і формують комплексність перетворень в основних підсистемах компанії – процеси реорганізації і реінжинірингу, що перетворюють підсистеми на основі техніко-технологічних потреб на структуру процесів функціонування компанії. Кожному з основних механізмів перетворень може бути запропонований у відповідність певний набір наукових методів, за допомогою яких вказані механізми реалізуються на практиці. Найбільш специфічні методи перетворень, що використовуються в першу чергу в процесах реструктуризації, коротко охарактеризовано в Додатку Л.

За підсумками аналізу результатів досліджень, викладених науковцями [68, 125, 327], як базову версію запровадження процесу реструктуризації, запропоновано застосовувати послідовність етапів проведення заходу. Кожен етап необхідно охарактеризувати за сутнісними показниками, а саме:

1-Етап. Комплексна діагностика компанії, яка стосується всіх підсистем, функцій і напрямів діяльності підприємства. Діагностика проводиться для виявлення проблем, сильних і слабких сторін підприємства, визначення можливостей і загроз розвитку. На даному етапі відбувається обґрунтування необхідності проведення реструктуризації.

2-Етап. Прийняття рішення про проведення реструктуризації, що приймається на основі аналізу різних сценаріїв розвитку реструктуризації, порівняння можливих результатів реструктуризації і наслідків продовження еволюційного розвитку.

3-Етап. Розробка проекту і узгодження основних напрямів реструктуризації. Даний етап включає складання декількох альтернативних варіантів реструктуризації компанії, детальне проектування з врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, аналіз можливих змін в довкіллі, оцінку ризиків реалізації перетворень, детальне моделювання варіантів розвитку компанії в разі реалізації кожного альтернативного проекту,

розрахунок прогнозних показників, оцінку перспективної ефективності проекту. На основі моделювання здійснюється вибір оптимального проекту, формалізуються і уточнюються стратегічні цілі і завдання підприємства, деталізуються якісні і кількісні цільові параметри проекту з врахуванням ресурсних обмежень, визначаються пріоритетні напрямки перетворень в рамках затвердженого проекту.

4-Етап. Підготовка до реструктуризації, яка полягає в розробці і реалізації системи заходів, що забезпечують кадрові, технічні, фінансові та інші потреби процесу реструктуризації з метою її планового проведення. На цьому етапі формується стратегічний запас міцності за всіма базисними ресурсними складовими.

5-Етап. Проведення реструктуризації, що є радикальними перетвореннями базисних підсистем компанії; даний етап вимагає значних інвестицій і несе основні ризики.

6,7-Етапи. Мотивація і контролінг, що є безперервними реакціями на зміни внутрішнього середовища компанії. 6,7-Етапи дозволяють підвищувати ефективність і динаміку діяльності персоналу при постійному контролі проміжних планових показників і здійсненні дій, що корегують, з метою мінімізації відхилень від запланованих параметрів.

8-Етап. Аналіз результатів, що дозволяє порівняти рівень отриманих результатів із запланованими показниками і при необхідності скорегувати подальшу стратегію розвитку компанії.

В цілому, природа та міра необхідної реструктуризації залежать від характеру проблем компанії, яка іноді потребує лише часткової або обмеженої реструктуризації для відновлення економічної та технічної життєздатності. При цьому суб'єкт господарювання встановлює для себе певні орієнтири (стандарти), які є кінцевою метою реалізації відповідного типу реформування. Такими орієнтирами можуть бути рівень фінансового леверіджу як співвідношення позикових і власних коштів, розмір робочого капіталу компанії, коефіцієнт покриття боргів.

За умов мінливого економічного середовища, сформовану стратегію реструктуризації потрібно підсилювати заходами за трьома основними напрямками, а саме:

- зменшення витрат і підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці, зниження енергоємності виробництва, посилення контролю за якістю продукції;

- модернізація або заміна обладнання; здебільшого модернізація є вигіднішою і за критерієм витрат і з погляду стратегії розвитку компанії;

- запровадження нової технології, доцільність якої має бути ретельно обґрунтована.

В цілому, процес виходу з кризи української промисловості обумовлює потребу машинобудівних компаній у проведенні реструктуризації. Вказаний алгоритм перетворень дає можливість досліджувати реструктуризацію як процес. Проведене концептуальне дослідження складових процесу реструктуризації дозволило представити складний комплекс перетворень у вигляді єдиної системи. Таким чином, процес реструктуризації запропоновано розглядати як дієвий інструмент корпоративного антикризового управління суб'єктом господарювання.

5.2 Формування моделі поліваріантного вибору напрямку успішного розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності на основі системної ентропії

За умов сучасного розвитку економіки України провідні засади оптимізації корпоративного управління передбачають застосування стратегічного інструментарію забезпечення успішної діяльності компанії за умов глобалізації. Саме тому процеси стратегізації корпоративного управління, розробка стратегій сталого розвитку, формування ефективного апарату вибору

та прийняття управлінських рішень є концептуальним підходом до забезпечення успішної діяльності компанії на ринку. Запорукою досягнення успіху діяльності компаній можна назвати застосування гнучких технологій управління, ключовим аспектом яких є стратегічні методології. В свою чергу, поліваріантність комбінацій управлінського інструментарію з використанням стратегічного методологічного апарату потребує теоретико-методологічного обґрунтування та системного підходу у практиці застосування в управлінських процесах. Для вирішення зазначених проблем в роботі запропоновано концептуальний підхід до формування економіко-математичних моделей вибору та розробки управлінських рішень за умов не прогнозованого економічного оточення.

Процеси пошуку і вибору ефективного стратегічного рішення за наявності кількох можливих варіантів стратегічного розвитку або стратегічного набору альтернативних рішень спрямовано на вибір напряму стратегізованого розвитку компанії на ринку. Сутність процесу вибору напряму стратегізованого розвитку компанії полягає у пошуку і конкретизації дій у стратегічному періоді, впродовж якого керівництво розробляє корпоративну стратегію на основі отриманих даних про стан стратегічні можливості компанії, що дозволяє визначити показники для формування комплексу стратегій або стратегічних зон господарювання.

Розроблена модель поліваріантного вибору напряму успішного розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності згідно запропонованих стратегій позиціонування компанії на ринку у практиці корпоративного управління забезпечує компанію математичним апаратом оцінки та вибору найбільш ефективного варіанту управлінського рішення адекватного ситуації. Для машинобудівних компаній Хмельниччини, що у попередніх розділах роботи на основі методологічного підходу до оцінки потенціалу сталого розвитку компанії було визначено успішними, згідно запропонованої моделі оцінено за показниками, що характеризують потенційну можливість сталого розвитку компанії, а саме такими як: потенціал успіху сталого розвитку, норматив

стратегічних можливостей, запас надійності, конкурентоспроможність стратегічної зони господарювання, рівень конкурентоспроможності компанії. У моделі поліваріантного вибору напряму успішного розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності дані показники узагальнено названо ПР і позначено порядковими номерами таким чином:

- потенціал успіху сталого розвитку (ПР1),
- норматив стратегічних можливостей (ПР2),
- запас надійності (ПР3),
- конкурентоспроможність стратегічної зони господарювання (ПР4),
- рівень конкурентоспроможності компанії (ПР5).

Для досліджуваних компаній виділено прогресивні (ПС) і регресивні (РС) напрями стратегічного розвитку, в межах якого формуватиметься набір стратегій. Прогресивний напрям охоплює процеси диверсифікації, інтеграції, в той час як регресивний напрям охоплює процеси концентрації та утримання наявної конкурентної позиції на ринку за відсутності зростання обсягів виробництва. В цілому, прогресивний або регресивний напрям стратегічного розвитку промислової компанії запропоновано залежно від стану факторів сталого розвитку.

Ефективний вибір напряму стратегічного розвитку компанії, – стратегізоване позиціонування, є запорукою успіху на ринку. Обґрунтований стратегічний напрям розвитку впродовж стратегізованого періоду дозволяє суб'єкту господарювання зайняти відповідну ринкову нішу, що забезпечує можливість успішної адаптації в межах безпосереднього оточення, ринкового середовища та економічного оточення в цілому. З точки зору автора, процес вибору напряму стратегізованого розвитку компанії в ринковому просторі можна представити у вигляді трьох основних процесів, таких як:

- формування та оцінювання ефективності функціонування стратегічних зон господарювання (СЗГ) (стратегія А);
- визначення потенціалу успішної діяльності компанії [485] (стратегія В);
- оцінювання конкурентоспроможності компанії (стратегія С).

Вибір напряму стратегічного розвитку компанії, – стратегізоване позиціонування в контексті економічного оточення, – передбачає визначення місця її розташування стосовно позицій конкурентів у конкурентному середовищі. Всесвітньо відомі консалтингові компанії, такі як Бостонська консультативна група (1968-1972) [161], компанія GE/McKinsey & Co (1971-1973) спільно з компанією General Electric [162], компанія Артур Д. Литтл (1979-1980) [164], а також Британо-Голландська хімічна компанія Shell (1975) [163] в свій час розробили ряд класичних моделей стратегічного аналізу та планування корпоративної діяльності, заснованих на всебічному аналізі економічного оточення, створенні прогнозних моделей розвитку у майбутньому та розробці ряду альтернативних варіантів стратегії компанії з урахуванням емерджентності оточення. Економічна корисність застосування класичних моделей в процесі вибору та формування стратегічного напряму розвитку компанії полягає у розробленому спеціально для таких моделей методологічно-математичному апараті, який забезпечує аналіз і обробку стратегічної інформації та прийняття відповідних управлінських рішень.

Стратегічна інформація охоплює процеси функціонування компанії сьогодні та у майбутньому в напрямі усіх можливих аспектів її діяльності з урахуванням особливостей адаптації в контексті економічної діяльності. Зібрану стратегічну інформацію керівництво компанії застосовують для розробки і вибору варіанта корпоративної стратегії, необхідної для застосування методу аналізу ієрархії (MAI) з доповненою оцінкою гармонійності на основі системної ентропії. Зазначений метод потребує створення відповідної експертної групи з фахівців компанії, завданням яких є оцінка чинників переваг з використанням методів статистичної обробки інформації про стан конкурентного середовища (PP1-PP5), обстеження тощо.

Експерти досліджуваних компаній провели ситуаційний моніторинг економічного оточення згідно шкали відносних переваг, різні варіанти якої

застосовується у статистичних методологіях (табл. 5.5). В запропонованій моделі застосовано шкалу відносних переваг згідно градування рівню значущості події.

Необхідно зауважити стосовно обернених величин рівнів відносної значущості, а саме: якщо при порівнянні рівнів відносної значущості одного показника з іншим його значення є ціле число (наприклад 5), то при порівнянні рівня відносної значущості другого з першим, його значення приймає обернену величину (тобто $1/5$).

Таблиця 5.5

Шкала відносних переваг згідно градування рівню значущості події*

Рівень відносної значущості	Визначення рівню відносної значущості	Пояснення значень
1	Рівна значимість	Рівний вклад обох видів показників в досягненні мети
3	Незначна перевага одного показника над другим	Досвід та переконання визначають не суттєву перевагу одного показника над другим
5	Значима або впливова перевага одного показника над другим	Досвід, переконання та знання сприяють встановленню значимої або впливова переваги одного показника над другим
7	Достатньо впливова перевага одного показника над другим	Перевага одного показника порівняно з другим не викликає сумнівів
9	Досить вагома перевага одного показника над другим	Очевидна перевага одного показника над другим
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між визначеними рівнями	Використовуються при прийнятті компромісних рішень

*наведено автором із джерел [125; 327] для ілюстрації методологічної основи процесу реструктуризації компанії

Розглядаємо процедуру оцінки варіантів стратегічного розвитку компанії за запропонованими вище стратегіями А, В, С, і представимо результати оцінки

в балах (див. табл. 5.7 – табл. 5.9), попередньо встановивши їх системну гармонійність. Для цього використовуємо метод оцінки ентропії структурної гармонічності системи [370] на основі обчислення значення P_i для кожної системної ознаки конкретного варіанту стратегії:

$$P_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^s b_i} \quad (5.9)$$

де b_i – значення експертної оцінки показника (ПР1-ПР5) варіанту стратегії в балах;

s – кількість структурних складових (в даному випадку $s = 5$).

За формулою 5.9 запропоновано розраховувати значення системної ентропії за формулою К. Шеннона [370] згідно формули 5.10:

$$H_s = -\frac{1}{\log s} \sum_{i=1}^s P_i \log P_i \quad (5.10)$$

Далі здійснюємо оцінку рівню показника невизначеності за фактичними значеннями H_s на підставі співвідношення, що визначає теоретичні значення інваріантів золотого перетину:

$$H^{s+1} + H - 1 = 0, \quad (5.11)$$

Таким чином знаходимо для номер значення $(s + 1)$, якому воно відповідає за формулою 5.12:

$$s + 1 = \frac{\log(1 - H_s)}{\log H_s}, \quad (5.12)$$

В результаті встановлюємо відповідність фактичного значення H_s теоретичному рівню, виходячи з наступних співвідношень:

– якщо фактичне значення показника H_s відповідає розв'язку рівняння (5.12) з досить близьким до цілого $(s + 1)$, то це означає, що оцінюваний

показник відповідає стану гармонійності (для стратегії С: $s + 1 = 65,0415$, тобто це є рівень гармонійності стратегії, але через те що $s = 64$, таке значення має певну нестійкість);

– якщо ж H_s має дробову частину свого значення, яке відповідає середині одиничного інтервалу, тобто, близько 0,5 (наприклад, якби $s + 1 = 2,618$), то в цьому випадку варіант стратегічного розвитку був би близьким до оцінки дисгармонії і такий варіант можна варто відкинути, або переглянути показники сприймати, або знайти інший з кращими показниками;

– якщо ж трапиться, що H_s є таким, частина дробу якого має два таких випадки, коли близькі до 0,25, або 0,75, то в даному випадку оцінка варіанту стратегії наближена до рівня компромісу, то є ризик до оцінки як гармонійності, так і дисгармонійності (наприклад, для стратегії А: $s + 1 = 142,3698$, або для стратегії В: $s + 1 = 139,8437$), при цьому остаточне рішення для керівництва компанії повністю залежить від їх особистих симпатій чи антипатій до того чи іншого варіанту.

Таблиця 5.6

Процес формування Стратегії А*

Показник розвитку компанії	Розподіл балів згідно значень золотого перетину			
	Бал	Pi	log Pi	Pi*log Pi
<i>ПР1</i>	7	0,2800	-0,5528	-0,1548
<i>ПР2</i>	6	0,2400	-0,6198	-0,1487
<i>ПР3</i>	4	0,1600	-0,7959	-0,1273
<i>ПР4</i>	5	0,2000	-0,6990	-0,1398
<i>ПР5</i>	3	0,1200	-0,9208	-0,1105
	25	1,0000		-0,6812
			$H_s =$	0,9745
			$s + 1 =$	142,3698

* результати розрахунків автору

Таблиця 5.7

Процес формування Стратегії В*

Показник розвитку компанії	Розподіл балів згідно значень золотого перетину			
	Бал	Pi	log Pi	Pi*log Pi
<i>ПР1</i>	5	0,2174	-0,6628	-0,1441
<i>ПР2</i>	3	0,1304	-0,8846	-0,1154
<i>ПР3</i>	4	0,1739	-0,7597	-0,1321
<i>ПР4</i>	7	0,3043	-0,5166	-0,1572
<i>ПР5</i>	4	0,1739	-0,7597	-0,1321
	23	1,0000		-0,6809
			$Hs=$	0,9742
			$s+l=$	139,8437

* результати розрахунків автору

Таблиця 5.8

Процес формування Стратегії С*

Показник розвитку компанії	Розподіл балів згідно значень золотого перетину			
	Бал	Pi	log Pi	Pi*log Pi
<i>ПР1</i>	6	0,2727	-0,5643	-0,1539
<i>ПР2</i>	5	0,2273	-0,6435	-0,1462
<i>ПР3</i>	3	0,1364	-0,8653	-0,1180
<i>ПР4</i>	6	0,2727	-0,5643	-0,1539
<i>ПР5</i>	2	0,0909	-1,0414	-0,0947
	22	1,0000		-0,6667
			$Hs=$	0,9538
			$s+l=$	65,0415

* результати розрахунків автору

За результатами проведених розрахунків значення системної ентропії для трьох стратегій (табл. 5.6–5.8) було визначено, що найкращий показник має третя стратегія С, оскільки значення системної ентропії для неї найбільше наближена до цілого значення інваріанта золотого перетину. В свою чергу, перший варіант стратегії ближчий до дробової частини одиниці зі значенням

0,25, а другий варіант – до значення 0,75, що свідчать про те, що обидва варіанти стратегій можуть бути прийнятими за певних умов.

За результатами отримання відносно об'єктивної ознаки варіантів вибору стратегій розвитку компанії, які опинилися прийнятними для двох напрямів розвитку – прогресивного та регресивного – виникає проблема вибору того або іншого з варіантів та зосередження уваги керівництва на остаточно обраному варіанті. Автор вважає, що вирішення даної проблеми можливе за допомогою методу аналізу ієрархій (МАІ), який виявився досить ефективним у багатьох випадках його використання в ситуаціях поліваріантного вибору рішення [381]. В подібній ситуації першочерговою дією є моделювання декомпозиції задачі вибору стратегізованого напрямку розвитку компанії як показано на рисунку 5.4.

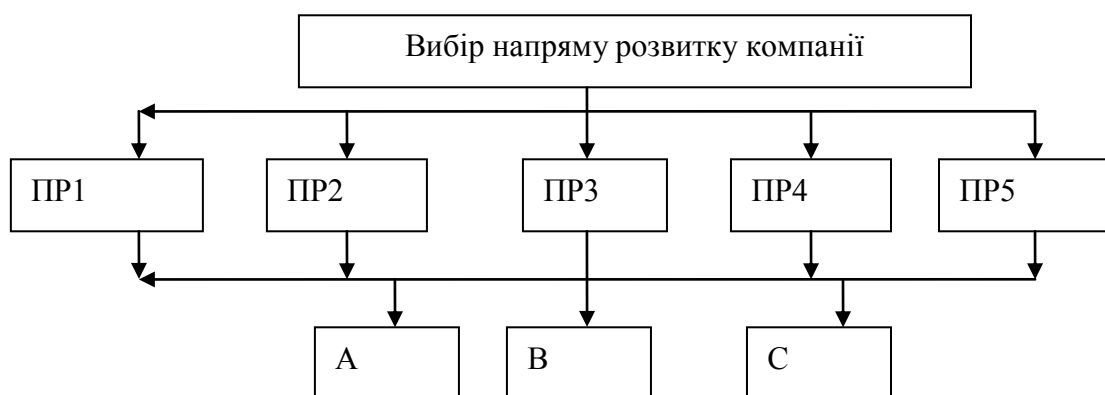


Рис. 5.4 Декомпозиція задачі вибору стратегізованого напрямку розвитку компанії в ієрархію за трьома рівнями *

* сформовано автором

Згідно рисунку 5.4 визначено три рівні декомпозиції задачі вибору напрямку стратегізованого напрямку розвитку компанії, а саме:

1. Рівень 1 – головна мета – вибір варіанту стратегічного розвитку;
2. Рівень 2 – критерії оцінки показників формування стратегій розвитку підприємства(ПР1-ПР5);
3. Рівень 3 – характеристика показників стратегії А (табл. 5.7), характеристика показників стратегії В (табл. 5.8), характеристика показників стратегії С (табл. 5.9).

Відповідно до алгоритму здійснення аналізу ієрархії проведемо парні порівняння для критеріїв другого рівня, де переважне значення думки експертів задається цілим числом і оберненим, тобто дробом, що не є значущим з урахуванням шкали відносних переваг (табл. 5.6) для прогресивного (ПС) і регресивного (РС) напрямків розробки варіантів стратегічного розвитку компанії. Повну матрицю парних порівнянь та їх обробку представимо у вигляді таблиці 5.10, де продемонстровано процес попарних порівнянь варіантів показників розвитку компанії з а 5-ма наведеними вище варіантами розвитку компанії за прогресивним або регресивним напрямками. В результатами попарного порівняння думок експертів (представників досліджуваних компаній), визначено найбільш прийнятний варіант подальшого функціонування компанії у ринковому просторі (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Парні порівняння думок експертів з оцінкою їх згоди за оцінкою гармонійності системної ентропії для регресійної ситуації (РС) *

РС	ПР1	ПР2	ПР3	ПР4	ПР5	λ_i		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
ПР1	1	0,1429	0,2500	3	5	0,8826	0,1379	-0,8606	-0,1186
ПР2	7	1	0,1667	7	3	1,8960	0,2961	-0,5285	-0,1565
ПР3	4	6	1	0,333 3	6	2,1689	0,3387	-0,4701	-0,1593
ПР4	0,3333	0,1429	3	1	0,2000	0,4911	0,0767	-1,1152	-0,0855
ПР5	0,2000	5	0,1667	5	1	0,9642	0,1506	-0,8222	-0,1238
					$\lambda_{max} =$	6,4029	1,0000	$\sum_{i=1}^s$	-0,6437
					I3 =	0,3507			0,6437
		$t =$	1,120 0		B3 =	0,3131		$Hs =$	0,9210
								$s+I =$	30,8410

* результати розрахунків автору

Показники значущості запропонованих думок експертів обраховано на основі індексу оцінки згоди:

$$I3=(\lambda_{max}-n)/(n-1), \quad (5.13)$$

де n - кількість елементів матриці думок експертів, які приймають участь та їх середні геометричні значення за кожним показником, а саме:

$$\lambda_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^s a_i}, \quad (5.14)$$

де a_i - значення думок експертів, що порівнюють, та оцінених в балах за шкалою відносних переваг та відносна згода думок експертів:

$$B3=I3/t, \quad (5.15)$$

де: t – усереднений показник згоди думок експертів (табл. 5.10).

Таблиця 5.10

Усереднені показники згоди думок експертів для матриць розміром до $n=10$ методом Сааті

Розмір матриці, n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Випадкова величина згоди думок експертів, t	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

* сформовано автором на основі [347]

Крім цього, для визначення гармонійності системної оцінки думок експертів застосуємо формулу К. Шеннона, де замінимо P_i на $\rho_i = \frac{\lambda_i}{\lambda_{max}}$ і тоді отримаємо, що ентропія цих думок (формула 5.10), а значення інваріантів золотого перетину дізнаємося скориставшись формулою (5.12). З матриці парних порівнянь бачимо, що значення індексу згоди думок експертів свідчить про те, що вони неоднакові, проте значення оцінки ентропії системної гармонійності говорить про зворотне, що системна думка експертів гармонійна.

Далі проведено парні порівняння для третього рівня ієрархії, тобто здійснено порівняльну оцінку кожного з варіантів між собою за системним показником діяльності компанії, що продемонстровано в таблицях 5.11–5.15.

Таблиця 5.11

Матриця парних порівнянь для третього рівня, визначення оцінок згоди думок експертів і гармонійності для показника ПР1 *

ПР1	A	B	C	$\hat{\lambda}_i$		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
A	1	0,3333	0,5000	0,5503	0,1677	-0,2594	-0,0435
B	3	1	0,5000	1,1447	0,3487	-0,4575	-0,1595
C	2	2	1	1,5874	0,4836	-0,3155	-0,1526
			$\hat{\lambda}_{max} =$	3,2824	1,0000		-0,3556
$t =$	0,5800		I3 =	0,6412			0,3556
			B3 =	1,1055		$Hs =$	0,7453
						$s+I =$	4,6538

* результати розрахунків автору

Таблиця 5.12

Матриця парних порівнянь для третього рівня, визначення оцінок згоди думок експертів і гармонійності для показника ПР2 *

ПР2	A	B	C	$\hat{\lambda}_i$		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
A	1	0,3333	0,2500	0,5503	0,1517	-0,2594	-0,0394
B	3	1	2	1,8171	0,5009	-0,3002	-0,1504
C	4	0,5000	1	1,2599	0,3473	-0,4592	-0,1595
			$\hat{\lambda}_{max} =$	3,6274	1,0000		-0,3493
$t =$	0,5800		I3 =	0,8137			0,3493
			B3 =	1,4029		$Hs =$	0,7320
						$s+I =$	4,2209

* результати розрахунків автору

Таблиця 5.13

Матриця парних порівнянь для третього рівня, визначення оцінок згоди думок експертів і гармонійності для показника ПР3*

ПР3	A	B	C	λ_i		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
A	1	0,5000	0,2500	0,5000	0,1330	-0,3010	-0,0400
B	2	1	1	1,2599	0,3351	-0,4748	-0,1591
C	4	2	1	2,0000	0,5319	-0,2741	-0,1458
			$\lambda_{max} =$	3,7599	1,0000		-0,3450
$t =$	0,5800		I3 =	0,8800			0,3450
			B3 =	1,5172		$Hs =$	0,7230
						$s+I =$	3,9587

* результати розрахунків автору

Таблиця 5.14

Матриця парних порівнянь для третього рівня, визначення оцінок згоди думок експертів і гармонійності для показника ПР4*

ПР4	A	B	C	λ_i		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
A	1	0,2500	3	0,9086	0,2987	-0,0416	-0,0124
B	4	1	0,5000	1,2599	0,4142	-0,3828	-0,1586
C	0,3333	2	1	0,8736	0,2872	-0,5419	-0,1556
			$\lambda_{max} =$	3,0421	1,0000		-0,3266
$t =$	0,5800		I3 =	0,5210			0,3266
			B3 =	0,8983		$Hs =$	0,6845
						$s+I =$	3,0436

* результати розрахунків автору

Таблиця 5.15

Матриця парних порівнянь для третього рівня, визначення оцінок згоди думок експертів і гармонійності для показника ПР5*

ПР5	A	B	C	λ_i		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
A	1	0,3333	0,2000	0,4055	0,1140	-0,3920	-0,0447
B	3	1	1	1,4422	0,4054	-0,3921	-0,1590
C	5	1	1	1,7100	0,4806	-0,3182	-0,1529
			$\lambda_{max} =$	3,5577	1,0000		-0,3566
$t =$	0,5800		$I3 =$	0,7789			0,3566
			$B3 =$	1,3428		$Hs =$	0,7473
						$s+l =$	4,7240

* результати розрахунків автору

Аналіз системи наведених таблиць (табл. 5.11–табл. 5.15) показують, що показники гармонійності системної ентропії мають значення, які можуть бути прийнятними для подальших розрахунків, а саме:

- потенціал успіху сталого розвитку (ПР1) $Hs = 0,7453$.
- норматив стратегічних можливостей (ПР2) $Hs = 0,7320$,
- запас надійності (ПР3) $Hs = 0,7230$,
- конкурентоспроможність стратегічної зони господарювання (ПР4) $Hs = 0,6845$,
- рівень конкурентоспроможності компанії (ПР5) $Hs = 0,7473$.

Наступним етапом оцінки вибору напряму стратегічного розвитку компанії є використання принципу синтезу. З цією метою на основі даних таблиці 5.9 та системи таблиць 5.11–5.15 побудовано матрицю домінуючих пріоритетів регресивного сценарію стратегічного розвитку компанії (табл. 5.16) для кожного варіанту стратегії. Такі, для варіанту С визначаємо суму добутків: $0,4836 \times 0,1379 + 0,3473 \times 0,2961 + 0,5313 \times 0,3387 + 0,2871 \times 0,0767 + 0,4806 \times 0,1506 = 0,4439$.

Таблиця 5.16

Матриця домінуючих пріоритетів регресивного сценарію стратегічного розвитку компанії (РС)*

A=	0,1377	0,1517	0,1330	0,2987	0,1140	0,1490
Б=	0,3487	0,5010	0,3351	0,4147	0,4054	0,4028
С=	0,4836	0,3473	0,5313	0,2871	0,4806	0,4439
	0,1379	0,2961	0,3387	0,0767	0,1506	
						0,9957

* результати розрахунків автору

Отриманий результат дозволяє зробити висновок, що регресивний варіант стратегії С розвитку компанії С, кращий за варіант В, а варіант А в принципі не є прийнятним. Аналогічні дослідження проведені і для варіанту прогресивного стратегічного розвитку компанії (ПС), а результати зведено у таблиці 5.17-5.22 у вигляді матриць домінуючих пріоритетів.

Таблиця 5.17

Матриця домінуючих пріоритетів прогресивного сценарію стратегічного розвитку (ПС) *

ПС	ПР1	ПР2	ПР3	ПР4	ПР5	λ_i		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
П1	1	0,1667	0,3333	3	6	1,0000	0,1615	-0,7917	-0,1279
П2	6	1	0,2500	5	3	1,8640	0,3011	-0,5213	-0,1570
П3	3	4	1	0,3333	6	1,8882	0,3050	-0,5157	-0,1573
П4	0,3333	0,2000	3	1	0,2500	0,5493	0,0887	-1,0519	-0,0933
П5	0,1667	5	0,1667	4	1	0,8891	0,1436	-0,8428	-0,1210
						$\lambda_{max} =$	6,1905	1,0000	$\sum_{i=1}^s$
						I3	0,2976		0,6565
		t=	1,1200			B3	0,2657	Hs=	0,9393
								s + 1	44,7129

* результати розрахунків автору

Таблиця 5.18

Матриця домінуючих пріоритетів прогресивного сценарію стратегічного розвитку (ПС) для показника ПР 1*

ПР1	A	B	C	λ_i		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
A	1	0,5000	0,5000	0,6300	0,1958	-0,2007	-0,0393
B	2	1	0,5000	1,0000	0,3108	-0,5075	-0,1577
C	2	2	1	1,5874	0,4934	-0,3068	-0,1514
			$\lambda_{max} =$	3,2174	1,0000		-0,3484
$t =$	0,5800		$I3 =$	0,6087			0,3484
			$B3 =$	1,0494		$Hs =$	0,7302
						$s + 1 =$	4,1674

* результати розрахунків автору

Таблиця 5.19

Матриця домінуючих пріоритетів прогресивного сценарію стратегічного розвитку (ПС) для показника ПР 2*

ПР2	A	B	C	λ_i		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
A	1	0,2500	0,5000	0,5000	0,1330	-0,3010	-0,0400
B	4	1	2	2,0000	0,5319	-0,2741	-0,1458
C	2	0,5000	1	1,2599	0,3351	-0,4748	-0,1591
			$\lambda_{max} =$	3,7599	1,0000		-0,3450
$t =$	0,5800		$I3 =$	0,8800			0,3450
			$B3 =$	1,5172		$Hs =$	0,7230
						$s + 1 =$	3,9587

* результати розрахунків автору

Таблиця 5.20

Матриця домінуючих пріоритетів прогресивного сценарію стратегічного розвитку (ПС) для показника ПР 3*

ПР3	A	B	C	λ_i		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
A	1	0,5000	0,2500	0,5000	0,1365	-0,3010	-0,0411
B	2	1	0,3333	0,8736	0,2385	-0,6225	-0,1485
C	40	3	1	2,2894	0,6250	-0,2041	-0,1276
			$\lambda_{max} =$	3,6630	1,0000		-0,3171
$t =$	0,5800		$I3 =$	0,8315			0,3171
			$B3 =$	1,4336		$Hs =$	0,6647
						$s + 1 =$	2,6750

* результати розрахунків автору

Таблиця 5.21

Матриця домінуючих пріоритетів прогресивного сценарію стратегічного розвитку (ПС) для показника ПР 4*

ПР4	A	B	C	λ_i		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
A	1	0,3333	3	1,0000	0,3313	-0,4798	-0,1590
B	3	1	0,5000	1,1447	0,3793	-0,4211	-0,1597
C	0,3333	2	1	0,8736	0,2894	-0,5385	-0,1558
			$\lambda_{max} =$	3,0183	1,0000		-0,4745
$t =$	0,5800		$I3 =$	0,5091			0,4745
			$B3 =$	0,8778		$Hs =$	0,9945
						$s + 1 =$	939,8815

* результати розрахунків автору

Таблиця 5.22

Матриця домінуючих пріоритетів прогресивного сценарію стратегічного розвитку (ПС) для показника ПР 4*

ПР5	A	B	C	λ_i		$\log \rho_i$	$\rho_i \log \rho_i$
A	1	0,3333	0,2500	0,4368	0,1260	-0,3597	-0,0453
B	3	1	1	1,4422	0,4161	-0,3808	-0,1585
C	4	1	1	1,5874	0,4579	-0,3392	-0,1553
			$\lambda_{max} =$	3,4664	1,0000		-0,3591
$t =$	0,5800		$I3 =$	0,7332			0,3591
			$B3 =$	1,2642		$Hs =$	0,7527
						$s + 1 =$	4,9166

* результати розрахунків автору

За результатами розрахунків в таблицях 5.17–5.22 стає очевидним, що показники гармонійності системної ентропії для прогресивного варіанту мають такі значення, які можуть бути в цілому прийнятними для подальших розрахунків, а саме:

- потенціал успіху сталого розвитку (ПР1) $Hs = 0,7302$,
- норматив стратегічних можливостей (ПР2) $Hs = 0,7320$,
- запас надійності (ПР3) $Hs = 0,6647$,
- конкурентоспроможність стратегічної зони господарювання (ПР4) $Hs = 0,6613$,
- рівень конкурентоспроможності компанії (ПР5) $Hs = 0,7473$.

Проте показники груп (ПР3) та (ПР4) належать до стану, який може бути віднесений як до прийнятного так і неприйнятного, але як свідчать результати розрахунків в таблиці 5.23 для запровадження стратегії С найкращим є прогресивний варіант розвитку компанії, а в цілому за сукупною оцінкою 3-х варіантів стратегій, найкращим для застосування до практики корпоративного управління компанією виявився регресивний напрям розвитку.

Таблиця 5.23

Порівняння варіантів успішного стратегізованого розвитку компанії за прогресивним і регресивним сценаріями *

Варіант стратегії	Сценарій стратегічного розвитку	
	ПС	РС
А=	0,1377	0,1517
Б=	0,3487	0,5010
С=	0,4836	0,3473
Результуючий показник	0,1379	0,2961

* результати розрахунків автору

За результатами порівняння напрямів успішного стратегізованого розвитку компанії методом аналізу ієрархій (МАІ) з оцінкою гармонійності на основі системної ентропії (табл. 5.24) було обрано регресивний сценарій розвитку низки машинобудівних компаній, що підтверджено результатами розрахунків матриці для регресивного сценарію розвитку компанії.

Таблиця 5.24

Матриця домінуючих пріоритетів варіанту регресивного стратегічного розвитку компанії (РС) *

А=	0,1958	0,1330	0,1365	0,3313	0,1260	0,1608
В=	0,3108	0,5309	0,2385	0,3793	0,4161	0,3762
С=	0,4934	0,3351	0,6250	0,2894	0,4579	0,4627
	0,1615	0,3011	0,3051	0,0887	0,1436	
						0,9997

* результати розрахунків автору

Оскільки кінцевою метою формування напряму розвитку компанії є формування її стратегічної позиції в умовах емерджентного впливу зовнішніх факторів, для наочного зображення ситуації автор обрав саме ті математичні моделі, які враховують множинність і невизначеність середовища. В результаті

поєднання методології аналізу ієрархій та методу системної ентропії за умов невизначеного економічного оточення та впливу емерджентних факторів в роботі сформовано та апробовано у практиці корпоративного управління досліджуваних компаній модель поліваріантного вибору напряму успішного стратегізованого розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності. Автором роботи запропоновано застосовувати модель залежності компанії від кон'юнктури факторів оточення за такими етапами [485]:

1. Концептуальне обґрунтування необхідності впровадження запропонованої моделі за умов емерджентності економічного оточення компанії.

2. Аналіз показників наявних стратегій вертикально інтегрованих Українських машинобудівних компаній.

3. Порівняльний аналіз прогнозованих показників кон'юнктури економічного оточення кожної компанії та обґрунтування зміни їх відсоткового співвідношення під впливом зовнішніх факторів.

4. Розробка стратегії компанії та вибір ефективної стратегічної позиції з урахуванням впливу факторів економічного оточення компанії.

За результатами застосування моделі поліваріантного вибору напряму успішного стратегізованого розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності для досліджуваних компаній було обрано варіант стратегії С за регресивним сценарієм, що свідчить про необхідність укріплення існуючих конкурентних позицій на ринку вимірювального обладнання виробництво та контрольної апаратури, вузлів і деталей для автотранспортних засобів. В цілому, застосований метод аналізу ієрархій в контексті вибору найбільш успішного напряму розвитку компанії підкреслює значення методології поліваріантного вибору в процесі прийняття управлінських рішень як економіко-математичного інструментарію корпоративного управління.

5.3. Розробка моделі прийняття остаточного рішення за обраним варіантом стратегізованого розвитку

У сучасних умовах реструктуризації вітчизняної економіки управління компаніями потребує нових підходів. Інтеграція в Європейську економічну спільноту формує нові погляди на процеси підбору персоналу, організацію виробництва, наявність нових ідей та інноваційних проектів. Змінюється і сама концепція ефективності розвитку бізнесу, значну роль у якій відіграє не стільки вдало обрана та запроваджена стратегія діяльності компанії, а в більшій мірі ефективний напрям стратегічного розвитку.

В свою чергу, як показує практика впровадження запропонованої моделі поліваріантного вибору напрямку успішного розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності на основі системної ентропії у практику корпоративного управління машинобудівними компаніями Хмельниччини, вдалий вибір напрямку стратегізованого розвитку компанії є ключовим аспектом ефективності діяльності в умовах емерджентності факторів оточення. Вирішенням проблеми здійснення ефективного вибору стратегізованого розвитку є формування міцної стратегічної позиції компанії в умовах мінливого оточення з невизначеними факторами. Новітні підходи у виборі стратегічної позиції та оцінюванні її ефективності забезпечать підвищення гнучкості реагування компанії на зміни економічного оточення, що в свою чергу, зміцнить її конкурентоспроможність на ринку і дозволить ефективніше адаптуватися до нових умов розвитку, оновлених стандартів якості, способів просування продукції. Період оновлення економіки стимулює компанії до утримання власних позицій на внутрішньому ринку, з одного боку, та успішний вихід на іноземні ринки, з іншого. Для вирішення подібних завдань необхідно застосування концептуально нових підходів до визначення стратегічної позиції на ринку в процесі управління компаніями. Таким підходом є моделювання процесів прийняття остаточного рішення у виборі напрямку стратегічного

розвитку, яке підтверджує обрання тієї або іншої стратегізованої ринкової позиції.

Управління сучасними промисловими компаніями передбачає чітке моделювання контексту затвердження управлінських рішень. Побудова чітко структурованої моделі затвердження управлінських рішень надає суб'єкту господарювання можливість його ефективного позиціонування та адаптації до наявних економічних, політичних, соціальних, природничих та інших умов існування. Проте швидкість зміни зовнішніх, і навіть, внутрішніх факторів впливу спостерігається настільки високою за останні роки, що компанії не встигають оперативно реагувати та розробляти адекватні моделі розвитку навіть на найближчий піврічний період. Можливість запобігання значних втрат компанії в подібній ситуації дає вдалий вибір стратегічної позиції, якому передують ретельний аналіз внутрішнього, зовнішнього, безпосереднього, ринкового та навколишнього середовища, за результатами якого здійснюється прогнозування обсягів використання необхідних ресурсів, витрат і прибутків. В свою чергу, вибір ефективної стратегічної позиції компанії залежить від факторів її оточення. Саме тому автором було обрано емерджентний напрям досліджень, який передбачає «оперативну мобілізацію принципово нових якостей» [263] мінливого оточення і розкриває особливості його впливу на діяльність компанії.

Одним з прикладів прояву емерджентної концепції стратегічного управління є мікстратегія компанії [408], зорієнтована на короткотермінову реалізацію із короткотерміновими цілями, що забезпечує гнучкість реакції компанії на вплив факторів оточення. З одного боку, концепція емерджентності якнайкраще характеризує особливості існування суб'єктів господарювання в умовах сучасної економіки України з притаманними їй не очікувано виникаючими викликами з боку законодавства, соціальної політики, ціно- і тарифотворення та інших факторів оточення. З іншого боку, емерджентність зумовлює мобілізацію принципово нових реакцій на «подразники» оточення, які дають компанії можливість навчитися виживанню і забезпечити подальший

розвиток. Як бачимо, концепція емерджентності водночас, розкриває сутність контексту економічної діяльності компанії і забезпечує можливості ефективного реагування на його зміни. Саме тому концепцію емерджентності факторів оточення компанії, доцільно розглядати в напрямі емерджентного стратегічного управління, що забезпечує спонтанну та гнучку реакцію до умов зовнішнього середовища, яка, в свою чергу, сприяє своєчасній реакції на процеси біфуркації нелінійних змін зовнішніх показників [485; 494].

Таким чином, вдало сформований контекст затвердження остаточного управлінського рішення забезпечує можливість компанії до ефективного прогнозування тривалості стратегічної адаптації в умовах мінливого економічного оточення і тенденцій подальшого розвитку в межах певного часового лагу згідно корпоративної стратегії. На основі інформації про стан факторних і результативних ознак економічного оточення у вигляді економічних показників контексту економічної діяльності, компанія одержує можливість прогнозування своєї конкурентної позиції на ринку, що, у свою чергу, дозволяє сформуванню стратегічний напрямок розвитку і визначити зручну стратегічну позицію.

Необхідно зазначити, що ефективне стратегічне позиціонування компанії на ринку завдяки прийняттю і затвердженню управлінських рішень забезпечує високий рівень конкурентоспроможності за умов динамічного економічного оточення [404; 450]. Успішна стратегічна позиція компанії дозволяє їй застосовувати ринкові переваги та диктувати свої правила партнерам і конкурентам. Саме тому, сучасні компанії вважають стратегічне позиціонування концептуальним фактором успішного функціонування та подальшого розвитку. В свою чергу, одним з важливих факторів ефективного стратегічного позиціонування компанії є успішне формування контексту її економічної діяльності. Власне під контекстом економічної діяльності автор розуміє «простір параметрів економічного оточення в межах якого можна простежити та спрогнозувати динаміку змін умов діяльності компанії, динаміку зміни факторних та результативних ознак економічного оточення,

представлених у вигляді економічних показників, та тривалість процесу стратегічної адаптації у заданих умовах» [133].

Запропонована в роботі авторська ідея полягає в тому, що концепція формування контексту затвердження управлінських рішень компанії базується на низці процесів, а саме [487]:

- формулювання цілей компанії;
- дослідження економічного оточення та рівню факторів його емерджентності;
- визначення критично важливих елементів ринкового оточення і внутрішнього середовища, що впливають на здатність компанії досягати встановлених цілей;
- прогнозування взаємодії компанії з економічним оточенням у майбутньому.

Питання впливу компанії на контекст її економічної діяльності та, навпаки, її залежності від контексту, є дискусійним, оскільки здійснення впливу з боку тієї або іншої економічної сили залежить від ситуативних змін в економіці країни, що посилюють або зменшують значення компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Проте прогнозоване формування контексту функціонування компанії забезпечує її можливість успішного розвитку в тих економічних ситуаціях, дія яких ще не настала, але цілком може відбутися. На основі досвіду відомих світових компаній запропоновано формувати контекст економічної діяльності досліджуваних компаній на основі двох етапів. Перший етап, оцінка впливу економічного оточення на діяльність компанії, здійснюється за допомогою таких методів, як метод визначення ступеня впливу факторів економічного оточення на діяльність компанії, метод SWOT, методика прогнозування стратегічних змін компонентів економічного оточення компанії в перспективі, метод визначення потенціалу внутрішніх можливостей підприємств/ компаній. Другий етап, оцінка стратегічної адаптації компанії, здійснюється за допомогою методу визначення стратегічної адаптації компанії. Таким чином, результати здійснення процесу оцінки впливу

економічного оточення на діяльність компанії і процесу оцінки її стратегічної адаптації дозволяють сформулювати контекст економічної діяльності компанії в межах її функціонування.

Остаточне прийняття рішення стосовно обраного варіанту стратегічного розвитку компанії методом аналізу ієрархії може бути з високим рівнем імовірності прийнятим, або ж з незначною впевненістю відправленим на доопрацювання з метою уточнення та прийняття остаточно, чи дійсно відхилити а може й взагалі не наважитись його приймати хоч і з зовсім малою надією. За кожною дією з прийняття рішення стоять і певні економічні показники чи дохідності чи втрат.

Перехід з одного стану в інший здійснюється у відповідності до графу можливих станів процесу переходу ланцюга Маркова, коли процес прийняття рішень залежить від ситуативного впливу факторів оточення і рішення можуть змінюватися в різних напрямках за умови збереження зв'язків між потенційними рішеннями. Оцінка кожного стану та переходу з одного в інший здійснюється на основі відповідних розрахунків, з визначенням конкретної ймовірності переходу, що задається матрицею переходів:

$$\pi = P_{ij} \quad (i = 1, \dots, n; \quad j = 1, \dots, n), \quad (5.16)$$

де

$$\sum_{i=1}^n P_{ij} = 1 \quad (5.17)$$

Тобто при $n = 3$ це буде:

$$\begin{cases} P_{11} + P_{12} + P_{13} = 1 \\ P_{21} + P_{22} + P_{23} = 1 \\ P_{31} + P_{32} + P_{33} = 1 \end{cases} \quad (5.18)$$

Разом з формуванням елементів матриці (формула 5.18) формується також і елементи матриці потенційних можливостей, елементи якої

визначаються на підставі обґрунтованих розрахунків, даних статистичних спостережень та визначається часткою очікуваного зростання дохідності або втраченої вигоди від прийнятого рішення,

$$R = r_{ij}, \quad (i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, n), \quad (5.19)$$

де r_{11} – якщо з ймовірністю,

– P_{11} приймається обрана стратегія розвитку підприємства, то вона забезпечує зростання прибутковості саме на цю величину r_{11} ;

– r_{12} – якщо обрана стратегія розвитку підприємства потребує певного доопрацювання, то можливі додаткові й витрати, або зменшення очікуваної дохідності до рівня r_{12} , з ймовірністю P_{12} ;

– r_{13} – перехід зі стану 3 до стану 1, тобто, якщо обрана стратегія розвитку підприємства призводить до можливого його нераціонального впровадження, які визначаються величиною r_{13} з ймовірністю P_{13} ;

– r_{21} – якщо обрану стратегію розвитку підприємства вдалося все ж таки опрацювати за умов, які дозволяють її прийняти (перехід до стану 1 зі стану 2), а це сприяє зниженню значення дохідності до значення r_{21} з ймовірністю P_{21} ;

– r_{22} – переходу зі стану 2 в інший стан не відбулося, тобто стан 2 залишився без змін, то в такому разі дохідність обраної стратегії оцінюється як величина r_{22} з ймовірністю P_{22} ;

– r_{23} – перехід зі стану 2 в стан 3 відбувся, тобто після певних узгоджень та доопрацювань не вдалося вийти на рівень прийняття обраної стратегії за методом аналізу ієрархій це в такому разі забезпечує втрати в обсязі r_{23} з ймовірністю P_{23} ;

– r_{31} – перехід зі стану 3 в стан 1 означає, що після кропіткої творчої роботи вдалося переконатися в тому є можливість все таки прийняти обраний

варіант стратегічного розвитку підприємства, а це в такому разі забезпечує виграш r_{31} з ймовірністю P_{31} ;

– r_{32} – перехід зі стану 3 в стан 2 означає, що узгодження умов прийняття обраної стратегії з важкого стану переходить до компромісного і це дає можливість забезпечити вигоду в розмірі r_{32} з ймовірністю P_{32} ;

– r_{33} – перехід зі стану 3 в стан 3 означає, що після належних доопрацювань не вдалося досягти згоди на прийняття обраного варіанту розвитку підприємства, а це в такому разі не забезпечує вигоди, а тільки збитки в обсязі r_{33} з ймовірністю P_{33} .

Елементи матриці вартостей (формула 5.18) можуть набувати як додатних так і від'ємних значень, або дорівнювати нулеві.

Перехід процесу з одного стану в інший називається кроком переходу, який призводить до зміни показників елементів матриці за формулою 5.20, що оцінюються вектором $\bar{q} = (q_1, q_2, \dots, q_n)$, де n – кількість станів ланцюга Маркова. В даному випадку це відповідає значенню $n = 3$. Елементами вектора \bar{q} є елементи головної діагоналі добутку матриць π та R^T (R^T є транспонована матриця R , тобто в останній матриці (R) рядки замінені на стовпці і навпаки стовпці на рядки).

$$\begin{aligned} [\pi \times R^T] &= \begin{bmatrix} P_{11} & P_{12} & P_{13} \\ P_{21} & P_{22} & P_{23} \\ P_{31} & P_{32} & P_{33} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & r_{13} \\ r_{21} & r_{22} & r_{23} \\ r_{31} & r_{32} & r_{33} \end{bmatrix} = \\ &= \begin{bmatrix} P_{11}r_{11} + P_{12}r_{12} + P_{13}r_{13} & - & - \\ - & P_{21}r_{21} + P_{22}r_{22} + P_{23}r_{23} & - \\ - & - & P_{31}r_{31} + P_{32}r_{32} + P_{33}r_{33} \end{bmatrix} \end{aligned} \quad (5.20)$$

Якщо позначимо вектор як вектор винагороди, то через N кроків для кожного стану системи його компоненти визначаються з векторно-матричного рівняння (формула 5.21):

$$\bar{v}(N) = (v_1(N), v_2(N), \dots, v_n(N)), \quad (5.21)$$

$$\bar{v}(N) = (I + \pi + \pi^2 + \dots + \pi^{(N-1)}) \cdot \bar{q} + \pi \cdot \bar{v}^T(0), \quad (5.22)$$

де I – одинична матриця,

$$I = \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} \quad (5.23)$$

а $\bar{v}(0)$ – вектор винагороди за нуль кроків, або початковий стан системи.

Це може бути нульовий вектор, або ж він може мати елементи з конкретними значеннями (додатні значення зростання від прийнятої стратегії чи від'ємні від відмови попередньо прийнятої стратегії).

Наприклад, якщо $\bar{v}(0) = [0 \ 0 \ 0]$, то

$$\bar{v}^T(0) = \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix} \quad (5.24)$$

Або $\bar{v}^T(0) = [0 \ 0 \ 0]$, тоді

$$\bar{v}(0) = \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix} \quad (5.25)$$

За прикладом проведених досліджень машинобудівних компаній на основі експертних даних запропоновано здійснення алгоритму обчислення елементів вектору винагороди за $N = 2$ кроки проведення процесу прийняття обраної стратегії розвитку компанії. Таким чином, на основі здійснених розрахунків, рівняння 5.23 приймає вид формули 5.26.

$$\bar{v}(2) = (I + \pi) \cdot \bar{q} + \pi^2 \cdot \bar{v}^T(0), \quad (5.26)$$

Відповідно, за формулою 5.26 наведемо розрахунки значень елементів матриць на основі формули 5.24 та формули 5.25. За результатами розрахунків ситуативних показників ймовірності затвердження вибору варіанту стратегії С за регресивним сценарієм розвитку, одержуємо матрицю ймовірності станів обраного за методом МАІ варіанту стратегічного розвитку компанії:

$$\pi = \begin{bmatrix} 0,90 & 0,09 & 0,01 \\ 0,18 & 0,80 & 0,02 \\ 0,01 & 0,21 & 0,78 \end{bmatrix}, \quad (5.27)$$

тоді матриця вартостей оцінки ефекту обраних станів є R :

$$R = \begin{bmatrix} 0,3 & 0,12 & -0,08 \\ 0,25 & 0,20 & -0,12 \\ 0,075 & 0,01 & -0,20 \end{bmatrix}, \quad (5.28)$$

В результаті визначили, що матриця R^T є

$$R^T = \begin{bmatrix} 0,3 & 0,25 & 0,075 \\ 0,12 & 0,20 & 0,01 \\ -0,08 & -0,12 & -0,20 \end{bmatrix}, \quad (5.29)$$

Тепер знайдемо елементи вектора \bar{q} перемноживши матриці (формула 5.26) і (формула 5.28), тобто визначимо елементи матриці 5.29:

$$\begin{aligned} [\pi \times R^T] &= \begin{bmatrix} 0,90 & 0,09 & 0,01 \\ 0,18 & 0,80 & 0,02 \\ 0,01 & 0,21 & 0,78 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,3 & 0,12 & -0,08 \\ 0,25 & 0,20 & -0,12 \\ 0,075 & 0,01 & -0,20 \end{bmatrix} = \\ &= \begin{bmatrix} 0,2800 & - & - \\ - & 0,2026 & - \\ - & - & -0,1343 \end{bmatrix} \end{aligned} \quad (5.30)$$

Таким чином, вектор \bar{q} має такий вигляд:

$$\bar{q} = [0,2800 \quad 0,2026 \quad -0,1343]$$

Поступово знайдемо розв'язок векторно-матричного рівняння (5.30):

$$[\pi \times R^T] = \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0,90 & 0,09 & 0,01 \\ 0,18 & 0,80 & 0,02 \\ 0,01 & 0,21 & 0,78 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,90 & 0,09 & 0,01 \\ 0,18 & 1,80 & 0,02 \\ 0,01 & 0,21 & 1,78 \end{bmatrix}, \quad (5.31)$$

$$[\pi \times R^T] = \begin{bmatrix} 1,90 & 0,09 & 0,01 \\ 0,18 & 1,80 & 0,02 \\ 0,01 & 0,21 & 1,78 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,2800 \\ 0,2026 \\ -0,1343 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,5489 \\ 0,4124 \\ -0,1936 \end{bmatrix}, \quad (5.32)$$

$$\begin{aligned} [\pi^2] &= \begin{bmatrix} 0,90 & 0,09 & 0,01 \\ 0,18 & 0,80 & 0,02 \\ 0,01 & 0,21 & 0,78 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,90 & 0,09 & 0,01 \\ 0,18 & 0,80 & 0,02 \\ 0,01 & 0,21 & 0,78 \end{bmatrix} = \\ &= \begin{bmatrix} 0,8263 & 0,1551 & 0,0186 \\ 0,3062 & 0,6604 & 0,0334 \\ 0,0546 & 0,3327 & 0,6127 \end{bmatrix} \end{aligned} \quad (5.33)$$

$$[\pi^2 \times \bar{v}^T(0)] = \begin{bmatrix} 0,8263 & 0,1551 & 0,0186 \\ 0,3062 & 0,6604 & 0,0334 \\ 0,0546 & 0,3327 & 0,6127 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix}, \quad (5.34)$$

$$[\pi^2 \times \bar{v}^T(0)] = \begin{bmatrix} 0,8263 & 0,1551 & 0,0186 \\ 0,3062 & 0,6604 & 0,0334 \\ 0,0546 & 0,3327 & 0,6127 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,15 \\ 0,10 \\ 0,05 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,1404 \\ 0,1136 \\ 0,0721 \end{bmatrix}, \quad (5.35)$$

тепер визначили, що рівняння 5.25 має розв'язок при нульовому початковому стані системи у вигляді формули 5.36:

$$\bar{v}(2) = \begin{bmatrix} 0,5489 \\ 0,4124 \\ -0,1936 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,5489 \\ 0,4124 \\ -0,1936 \end{bmatrix}, \quad (5.36)$$

при початковому стані системи $\bar{v}(0) = [0,15 \ 0,10 \ 0,05]$ маємо за два кроки наступні значення можливого рішення щодо затвердження варіанту вибору стратегічного розвитку компанії за результатами рівняння 5.37:

$$\bar{v}(2) = \begin{bmatrix} 0,5489 \\ 0,4124 \\ -0,1936 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0,1404 \\ 0,1136 \\ 0,0721 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,6893 \\ 0,5260 \\ -0,1215 \end{bmatrix}, \quad (5.37)$$

Підсумуємо отриманий результат після двох раундів визначення сутності вибору варіанту стратегічного розвитку компанії. Якщо буде прийнято впевнений варіант при нульовому стані, то ефективним залишаться варіант обраний за методом МАІ $v_1(2) = 0,5489$, а у випадку пошуку компромісного варіанту після обраного варіанту – рівень ефективності буде $v_2(2) = 0,4124$, у випадку коли не буде прийнято обраний за методом МАІ варіант стратегічного розвитку підприємства після двох кроків оцінювання можливим є від'ємним $v_3(2) = -0,1936$. Таким чином, за результатами розрахунків ймовірних показників затвердження обраної стратегії розвитку, коли початковий стан оцінки ефективності прийнятого варіанту стратегічного розвитку компанії не нульовий стало очевидним, що показники порівняно з попереднім станом – покращені. Таким чином, остаточний варіант затвердження прийнятого управлінського рішення стосовно дотримання та посилення наявних стратегічних позицій підтверджено результатами розрахунків:

$$v_1(2) = 0,6893; \ v_2(2) = 0,5230; \ v_3(2) = -0,1215.$$

Моделювання процесу вибору варіанту стратегічного розвитку компанії обраного за методом МАІ, як процес Маркова, дає підстави стверджувати, що в

даному випадку отримуємо не тільки його якісну оцінку, але й кількісну що є особливо важливою складовою оцінки для прийняття управлінських рішень. Розрахунки підтвердили те, що для досліджуваних компаній рішення про вибір регресивного варіанту стратегізованого розвитку виявилось вірним. Необхідно зазначити, що застосування запропонованого інструментарію створює економіко-математичну основу кількісного та якісного оцінювання можливостей впровадження стратегічного набору у практику стратегізованого корпоративного управління машинобудівними компаніями з урахуванням впливу не прогнозованих факторів оточення.

Продовженням системи науково-методичних підходів до процесів прийняття і затвердження остаточного управлінського рішення може стати методологічний підхід до оцінки ефективності вибору варіанту системи інформаційного забезпечення компанії. Для обґрунтування даної позиції зауважуємо, що актуалізація питань економічної глобалізації як на світовому так і вітчизняному рівні проявляється на тлі розвитку компаній, і циклічні процеси зумовлюють зміни рівнів їх розвитку: від прибуткового до збиткового і навпаки, змінюють розміри ВВП країни, обсяги експортно-імпортного обороту, галузеву конкурентоздатність на світовому ринку. Так, з метою стабілізації економіки та забезпечення економічного зростання країни необхідно виявити основні тенденції стратегічної стійкості та успішної діяльності компаній за умов ймовірності впливів емерджентних не прогнозованих факторів оточення, і створити максимально сприятливі умови їх функціонування, саме тому процес ефективності вибору адекватного варіанту системи інформаційного забезпечення можна вважати концептуально необхідним фактором в процесі управління компанією в цілому, та забезпеченні її стратегічної стійкості під впливом емерджентних факторів оточення, зокрема.

Таким чином, для вирішення питань своєчасного отримання даних стосовно емерджентного впливу факторів оточення на діяльність компанії запропоновано методологічний підхід до оцінки ефективності вибору варіанта системи інформаційного забезпечення компанії. Під системою інформаційного

забезпечення слід розуміти сукупність елементів: ресурсів і засобів, призначених для збору та добування даних щодо емерджентного впливу не прогнозованих факторів оточення на діяльність компанії. Процес отримання елементами системи інформаційного забезпечення компанії даних стосовно емерджентного впливу факторів оточення на діяльність компанії включає збір даних і виявлення загроз діяльності компанії за інформаційними ознаками, які свідчать про наявність потенційних загрожуючих факторів або дій зі сторони конкурентів відносно компанії. Оскільки момент появи потенційної загрози діяльності компанії є заздалегідь невідомим, то його розглядають як випадкову величину і він повністю залежить від планів конкурента відносно здійснення негативного впливу на діяльність досліджуваної компанії, таких як, наприклад, несанкціоноване одержання комерційної інформації, антиреклама, шкідлива діяльність відносно зниження авторитету компанії на ринку, тощо. Момент виявлення потенційної загрози діяльності компанії є також невідомим, тому, так само як і момент появи потенційної загрози, є випадковою величиною і залежить від наявності елементів системи інформаційного забезпечення компанії і постійного моніторингу ситуації розвитку сегментів ринку, де функціонує компанія. В цілому, метою методологічного підходу до оцінки ефективності та вибору варіанта системи інформаційного забезпечення компанії є своєчасне отримання оперативних даних щодо впливу факторів оточення на діяльність компанії та їх зміни під впливом часу.

В розрізі затвердження остаточного управлінського рішення запропонований методологічний підхід до оцінки ефективності вибору варіанта системи інформаційного забезпечення компанії виконує функції своєчасного оцінювання ефективності роботи запропонованої системи в умовах емерджентності факторів оточення компанії та формування раціонального складу елементів системи в процесі проведення аналітичних досліджень. В даному випадку, категорія своєчасності визначається необхідністю отримання результатів моделювання за наявний час для прийняття рішення щодо виявлення потенційних загроз. Зауважимо, що процес виявлення потенційних

загроз діяльності компанії здійснюється елементами системи інформаційного забезпечення за інформаційними ознаками загрозовий дій, а кожне джерело інформації має певний досвід роботи і статус, виконує покладені на нього завдання в процесі ситуативного дослідження оточення компанії. В свою чергу, тривалість дослідження зазначеного елемента системи інформаційного забезпечення та склад джерел інформації заздалегідь невідомий і залежить від результатів прогнозу появи загрозовий ситуації та від здатності системи виявляти інформаційні ознаки загрозовий стану.

Оскільки не прогнозована подія пов'язана з важко передбачуваними умовами зміни оточення та контексту діяльності компанії, процес її виявлення та прогнозування варто здійснювати на основі методу аналізу ієрархій (МАІ) [347]. Сутність методу аналізу ієрархій, запропонованого відомим американським вченим Сааті Т., полягає у розповсюдженні в економічних розрахунках математичної методології визначення пріоритетності подій та вибору найкращої (найефективнішої, найвигіднішої, найпривабливішої) з них, відтак, основою МАІ слугують застосування таких математичних напрямів, як побудова ієрархічної моделі, визначення векторів та чисел квадратних обернено симетричних матриць, перевірка узгодженості результатів, визначення ймовірності настання події. В свою чергу, перевагою методу є в певній мірі «нескінченність» та «невизначеність» розрахунків, проте отримання чітких оцінок натомість. Важливим аспектом методу аналізу ієрархій є можливість попарних порівнянь показників (подій, ситуацій) та водночас, визначення їх впливу на загальну характеристику об'єкту дослідження. Саме тому вибір даного методу підтверджується тим, що зазначена подія є випадковою і залежить від ступеня збігу компонент векторів наявної і опорної інформації, що визначає необхідність оцінки ймовірності наявності загрози за ступенем збігу відзначених векторів наявної і опорної інформації, що можливо ефективно здійснити на основі інструментарію МАІ, і в даному контексті загрозовий подію запропоновано визначати за формулою 5.38:

$$P_{u_k \cdot ij} = 1 - \sqrt{\frac{1}{2} \left[\left(\sin \arccos \left(\frac{1}{a_i \cdot b_i} \sum_{k=1}^{n_j} a_{ik} \cdot b_{ik} \right) \right)^2 + \left(\frac{a_i - b_i}{\max(a_i, b_i)} \right)^2 \right]}, \quad (5.38)$$

де $P_{u_k \cdot ij}$ – оцінка ймовірності виявлення загрози i -го типу на j -й в ситуації k -м джерелом інформації системи інформаційного забезпечення компанії за інформацією векторів інформаційного дослідження;

$\vec{a}_i = (a_{i1}, a_{i2}, \dots, a_{in})$ – вектор інформаційного дослідження, що визначає достовірність виникнення загрози i -го типу в середовищі;

$\vec{b}_i = (b_{i1}, b_{i2}, \dots, b_{in})$ – вектор інформаційного дослідження, що визначає можливість появи загрози i -го типу в середовищі;

a_i і b_i – довжини векторів появи загрози i -го типу інформаційного дослідження;

n_j – кількість джерел інформації системи інформаційного забезпечення компанії в j -й ситуації, $j = 1 \dots \chi$.

Слід зазначити, що в кожній ситуації оцінювання інформаційного контексту діяльності компанії, як правило, зосереджується декілька джерел інформації та певних запобіжних заходів. У такому випадку необхідно визначити очікуване значення ймовірності виявлення загрози i -го типу спеціалістами компанії-дослідника на основі системи інформаційного забезпечення за допомогою формули:

$$P_{d_{ij}} = 1 - \prod_{k=1}^{m_j} (1 - P_{u_k \cdot ij}), \quad (5.39)$$

де $P_{d_{ij}}$ – оцінка ймовірності виявлення загрози i -го типу в j -й ситуації з використанням всіх m_j джерел інформації компанії та зовнішніх джерел;

m_j – кількість джерел інформації системи інформаційного забезпечення компанії в j -й ситуації, $j = 1 \dots \chi$.

Тоді вектор $\overrightarrow{B_j}$ ймовірностей виявлення загроз кожного з y_j типів в j -й ситуації, $j = 1 \dots \chi$ можна було виявити за формулою 5.40:

$$\overrightarrow{B_j} = (pd_{1,j}, pd_{2,j}, \dots, pd_{y_j,j}), \quad (5.40)$$

де y_j – кількість типів загроз в j -й ситуації, $j = 1 \dots \chi$.

Таким чином, з урахуванням складових векторів напряму розвитку не прогнозованих емерджентних подів в оточенні компанії, кожний із них [векторів], наприклад, $\overrightarrow{B_N}$, $\overrightarrow{A_N}$ і $\overrightarrow{M_N}$ має розмірність згідно формули 5.41:

$$N = \sum_{j=1}^{\chi} y_j \quad (5.41)$$

В такому випадку, довжина складового вектора мінімально допустимих (A_N), наявних (B_N) і максимально допустимих (M_N) значень ймовірностей виявлення загроз конкретних емерджентних не прогнозованих факторів в ситуаціях впливу факторів оточення на діяльність компанії, відповідно, розраховується за формулами залежностей векторів таким чином:

$$A_N = |\overrightarrow{A_N}|; \quad B_N = |\overrightarrow{B_N}|; \quad M_N = |\overrightarrow{M_N}| \quad (5.42)$$

В якості показника ефективності системи інформаційного забезпечення компанії може бути величина (D), яка характеризує ступінь близькості вектора (B_N) наявних ймовірностей виявлення загроз конкретних типів в різних ситуаціях впливу факторів оточення на діяльність компанії до вектора (M_N) максимально допустимих значень цих ймовірностей. Таким чином, в ситуації одночасного виконання вимог забезпечення значень наявних ймовірностей виявлення загроз конкретних типів впливу емерджентних не прогнозованих факторів оточення на діяльність компанії, значення відповідних показників мають бути не менше встановлених допустимих значень згідно залежності у формулі 5.43 [347]:

$$\overrightarrow{M_N} \geq \overrightarrow{B_N} \geq \overrightarrow{A_N}, \quad (5.43)$$

що еквівалентно виконанню N нерівностей за формулою 5.44:

$$M_{v_{t,j}} \geq p_{d_{t,j}} \geq p_{v_{t,j}}; \quad t=1, 2, \dots, y_j; \quad j=1, 2, \dots, \chi \quad (5.44)$$

В результаті визначення впливу факторів оточення, формальний критерій/критерій ефективності пошуку оптимального розподілу наявного складу елементів системи інформаційного забезпечення компанії в ситуаціях впливу факторів оточення на діяльність компанії може бути представлено у наступному вигляді формули 5.45:

$$\left. \begin{array}{l} D(\overrightarrow{B_N}, \overrightarrow{M_N}) \rightarrow \max, \\ \text{при} \\ M_{v_{t,j}} \geq p_{d_{t,j}} \geq p_{v_{t,j}}; \quad t=1, 2, \dots, y_j; \quad j=1, 2, \dots, \chi; \end{array} \right\} \quad (5.45)$$

або, з урахуванням векторного запису:

$$\left. \begin{array}{l} D(\overrightarrow{B_N}, \overrightarrow{M_N}) \rightarrow \max, \\ \text{при} \quad \overrightarrow{M_N} \geq \overrightarrow{B_N} \geq \overrightarrow{A_N}. \end{array} \right\} \quad (5.46)$$

В межах запропонованого розгалуження науково-методичного підходу до вибору та затвердження управлінських рішень, сформульовано алгоритм процесу вибору варіанта системи інформаційного забезпечення компанії на основі векторної оцінки ймовірності впливу емерджентних не прогнозованих факторів оточення. Розроблений алгоритм процесу оцінки ефективності та вибору варіанта системи інформаційного забезпечення компанії було апробовано на основі даних про можливі загрози та виклики економічного оточення компанії ПАТ «Укрелектроапарат», які представники керівного складу визначили самостійно.

Порядок виконання алгоритму методологічного підходу до оцінки ефективності системи інформаційного забезпечення компанії представлено описово у формі системної послідовності блоків:

1. Блок 1:

- виявлення ймовірних загроз за інформаційними ознаками на основі системи інформаційного забезпечення,
- визначення нормованих значень коефіцієнтів ієрархії інформаційних ознак і розрахунок значення ступеня важливості інформаційних ознак типових зовнішніх загроз для компанії;
- прогнозування інтенсивності типових загроз оточення.

2. Блок 2: за результатами проведених у Блоці 1 розрахунків, здійснюється визначення ресурсів і засобів у вигляді комплектування системи інформаційного забезпечення, та формування варіантів їх розподілу з метою посилення «слабких сторін» діяльності компанії в ситуації потенційного впливу можливих зовнішніх загроз контексту функціонування.

3. Блок 3:

- розраховуються значення часткових показників ефективності системи інформаційного забезпечення компанії;
- розраховуються значення параметрів і показників критерію ефективності виконання завдань, покладених на систему інформаційного забезпечення компанії.

4. Блок 4: перевіряється виконання вимоги максимізації значень показника ефективності, коли при виконанні зазначеної вимоги відбувається перехід до Блоку 8, а в іншому випадку – до Блоку 5.

5. Блок 5: уточнюється наявність резерву, за наявності якого виконується перехід до Блоку 6, а за відсутності резерву – до Блоку 7, відповідно.

6. Блок 6: уточнюються вихідні параметри варіантів рішення щодо формування системи інформаційного забезпечення, коли виконується перехід до Блоку 2, і відповідно до порядку алгоритму визначаються параметри системи інформаційного забезпечення: склад і кваліфікація відповідальних за

використання системи інформаційного забезпечення за елементами, режим роботи технічних засобів, посилення «слабких сторін» діяльності компанії.

7. Блок 7: виконується запит на отримання резерву посилення «слабких сторін» діяльності компанії та розраховуються параметри посилення наявної системи інформаційного забезпечення необхідними ресурсами.

8. Блок 8: виконуються розрахунки параметрів для прийняття і затвердження рішення щодо формування системи інформаційного забезпечення, розподіляються елементи системи інформаційного забезпечення відповідно до варіантів її ефективності з точки зору оцінювання ймовірності загрозливих ситуацій.

Таким чином, першим кроком визначається ступінь важливості інформаційних ознак зовнішніх загроз діяльності компанії, виявлених під час аналізу ринкового оточення. У результаті проведених розрахунків визначено найбільш важливі інформаційні ознаки, які свідчать про майбутні загрози або про наявність факту загрозливого стану оточення.

Другим кроком оцінюється ступінь відповідності інформації про загрози, отриманої від різних елементів системи інформаційного забезпечення конкретного виду факторів та рівень достатності отриманої інформації з метою застосування ефективних заходів протидії потенційним загрозам. Відповідно до запропонованого алгоритму проводяться розрахунки первинної оцінки достовірності інформації і показника узгодженості інформації та ідентифікуються типові загрози з боку факторів оточення компанії.

Третій крок передбачає, сформування функції прогнозного значення інтенсивності типових загроз за підсумками статистичних досліджень появи можливих загрозливих ситуацій. З використанням у розрахунках довірчих характеристик, а саме, довірчої ймовірності та довірчого інтервалу із визначенням максимального та мінімального значень очікуваної інтенсивності загроз конкретного типу в ситуації впливу зовнішніх емерджентних не прогнозованих факторів на діяльність компанії у різних напрямках векторів впливу.

На четвертому кроці запропоновано здійснювати аналіз наявних ресурсів і засобів системи інформаційного забезпечення, їх узагальнення та композицію за векторними напрямками впливів факторів загроз та за можливістю використання інформаційного забезпечення. Таким чином, за результатами застосування запропонованої системи, можливо визначати частоту виявлення окремо взятої інформаційної ознаки зовнішньої загрози згідно з кожним варіантом використовуваних елементів системи інформаційного забезпечення. В цілому, даний методологічний підхід в межах системи підходів до вибору, прийняття і затвердження управлінських рішень розраховано на визначення ймовірності виявлення елементами системи інформаційного забезпечення інформаційних ознак типових зовнішніх загроз діяльності компанії.

Таким чином, наведений методологічний підхід до оцінки ефективності вибору варіанту системи інформаційного забезпечення компанії як продовження системи науково-методичних підходів до процесів прийняття і затвердження остаточного управлінського рішення було застосовано на ПАТ «Укрелектроапарат», представники економічного відділу якого провели розрахунки самостійно, що дозволило їм оцінити ефективність системи інформаційного забезпечення та отримати необхідні дані для формування доцільного варіанта розподілу елементів системи інформаційного забезпечення компанії. Таким чином, результати експериментального дослідження свідчать на користь застосування запропонованої методики в процесі корпоративного управління.

Висновки до п'ятого розділу

1. Визначено сутність процесу вибору стратегічної позиції компанії, що полягає у пошуку і конкретизації стратегічного напрямку розвитку, в межах якого керівництво розробляє корпоративну стратегію на основі отриманих даних про стан економічного оточення.

2. Виявлено концептуальну основу стратегізації, яка з точки зору автора «полягає у процесі розробки стратегії компанії на основі поглибленого аналізу факторів оточення з урахуванням їх емерджентних змін та волатильних коливань із застосуванням стратегічних технологій та корпоративної методології дослідження особливостей розвитку компанії за умов невизначеного загрозливого середовища».

3. Розроблено науково-методичний підхід щодо моделювання процесу стратегізації корпоративного управління, запропонований внаслідок відсутності подібних підходів в управлінських процесах українськими компаніями, сутність якого полягає у послідовному застосуванні таких аспектів моделювання стратегованих процесів управління, а саме: моделюванні системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування аспектів теорії ігор, модель поліваріантного вибору на пряму успішного розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності на основі системної ентропії та моделі прийняття остаточного рішення за обраним варіантом стратегізованого розвитку.

4. Концепція науково-методичного підходу до моделювання процесу стратегізації корпоративного управління передбачає наявність моделей, що різнобічно розкривають сутність стратегізації корпоративного управління. Тому в контексті розроблено і схематично представлено моді, які послідовно розкривають сутність даного підходу, а саме: моделі стратегізації промислової компанії на ринку та модель організації та приведення в дію процесу стратегізації корпоративного управління.

5. Виявлено і доведено особливе значення застосування методологічного апарату теорії ігор в процесі управління набором стратегічних зон господарювання (СЗГ). Застосування критеріїв домінуючого результату, Вальда, Севіджа, Лапласа, Гурвіца у відповідній системі забезпечило виділення найбільш конкурентоспроможної СЗГ з набору та обґрунтування особливостей її подальшого розвитку.

6. Набув подальшого розвитку концептуальний підхід до моделювання процесів стратегізації корпоративного управління, практичне значення якого для суб'єктів корпоративного бізнесу полягає у комплексному застосуванні інструментів економіко-математичного моделювання стосовно вибору, прийняття та затвердження управлінських рішень. Застосування запропонованого інструментарію створює економіко-математичну основу кількісного та якісного оцінювання можливостей впровадження стратегічного набору у практику стратегізованого корпоративного управління машинобудівними компаніями з урахуванням впливу не прогнозованих факторів оточення.

7. Розроблена матрична модель системи управління набором стратегічних зон господарювання передбачає моделювання ситуації вибору найбільш конкурентоспроможної, а відтак, – найбільш доцільної СЗГ з набору за умов невизначеності економічного оточення, що забезпечує мінімізацію ризиків компанії в процесі диверсифікації або реструктуризації.

8. Доведено необхідність розширення аналітико-методологічних можливостей стратегізованого управління компанією і забезпечення її оцінно-проектної діяльності математичним апаратом завдяки моделюванню системи управління набором стратегічних зон господарювання.

9. Обґрунтовано переваги застосування удосконаленого в компанії ПАТ «Укрелектроапарат» методологічного підходу до оцінки ефективності вибору варіанту системи інформаційного забезпечення як складової моделі прийняття остаточного рішення за обраним варіантом стратегізованого розвитку компанії, який було вперше запропоновано спеціалістами ПАТ «Укрелектроапарат» у вигляді методики оцінки потенційних зовнішніх загроз. В результаті обґрунтування застосування удосконаленого методологічного підходу для компанії ПАТ «Укрелектроапарат» в процесі корпоративного управління було виявлено найбільш ефективний його варіант та доведено можливість застосування оновленого методологічного підходу у практиці управління в ситуаціях наявності загроз факторів зовнішнього оточення.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах реструктуризації вітчизняної економіки процеси корпоративного управління потребують нових підходів. Інтеграція в Європейську економічну спільноту формує нові погляди на процеси підбору персоналу, організацію виробництва, наявність нових ідей та інноваційних проектів. Змінюється концепція стратегічного розвитку компаній, і переходить на рівень стратегізації, коли значну роль відіграє не стільки вдало обрана та запроваджена стратегія діяльності компанії, а в більшій мірі її гнучке ефективне застосування в умовах емерджентності непрогнозованих факторів економічного середовища.

Новітні підходи до стратегованого розвитку компанії в умовах глобалізації економічних процесів забезпечать підвищення гнучкості реагування компанії на зміни економічного оточення, що в свою чергу, зміцнить її конкурентоспроможність на ринку і дозволить ефективніше адаптуватися до нових умов розвитку, оновлених стандартів якості, способів просування продукції. Період оновлення економіки стимулює компанії до утримання власних позицій на внутрішньому ринку, з одного боку, та успішний вихід на іноземні ринки, з іншого. Для вирішення подібних завдань необхідно застосування концептуально нові підходи до стратегізації корпоративного управління в умовах глобалізації економічних процесів як в межах країни так і на світовому рівні.

В дисертації вирішено наукову проблему формування концептуальних основ стратегізації корпоративного управління компаніями за умов глобалізації економічних процесів.

Серед основних здобутків дисертанта виділено такі:

1. Здійснено ретроспективний аналіз теоретико-методологічних та концептуальних засад формування компанії як суб'єкту господарювання в контексті світового економічного простору та економіки України. Проведено

гносеологічний аналіз впливу корпоративних об'єднань на діяльність ринку і систематизовано приклади компаній за адміністративно-господарською типологією. Здійснено етимологічний аналіз ключових понять дослідження, сформульовано авторські визначення та уточнено характеристики категорій «об'єднання», «компанія», «корпорація», «потенціал успіху сталого розвитку компанії», «стратегізація», «корпоративне управління». В процесі розшифровки історичної парадигми виникнення корпоративних суб'єктів господарювання виявлено та систематизовано аспекти впливу концептуальної природи історичної епохи на формування компаній.

2. Розроблено концептуальний підхід до формування процесів стратегізації корпоративного управління, який включає низку науково-методологічних, методичних та системних підходів до забезпечення промислових компаній відповідним інструментарієм оцінювання та управління сталим розвитком на основі визначення показників потенціальної успішності діяльності, оцінювання конкурентного потенціалу стратегічних зон господарювання за допомогою теорії ігор, моделювання процесів стратегізації корпоративного управління шляхом поліваріантного вибору напрямів стратегізованого розвитку з оцінкою ситуативної гармонійності на основі системної ентропії та прийняття і затвердження остаточного управлінського рішення щодо стратегічного розвитку компанії.

3. Удосконалено системний підхід до визначення оптимального розміру підприємств-учасників диверсифікованої компанії, який надає можливість врахувати вплив внутрішніх економічних факторів консолідації підприємств-учасників та визначає вплив зовнішніх факторів експортно-імпортних процесів з урахуванням можливості оцінки сегментарної транснаціоналізації компанії. Застосування системного підходу до визначення оптимального розміру підприємств-учасників компанії дозволяє оцінити оптимальні обсяги виготовлення продукції як для компаній, що забезпечують лише внутрішній ринок країни, так і для експортно-орієнтованих компаній.

4. Сформовано концепцію системи управління компанією на основі консолідуючих принципів. Виявлено та підтверджено прикладами основний принцип створення, функціонування та розвитку компаній, що полягає у процесі акціонування капіталу. Застосування розробленої концепції з урахуванням сформульованих консолідуючих принципів спрямоване на формування ефективних стратегічних зон господарювання за обґрунтованими напрямами диверсифікації з метою вибору найбільш перспективної з них для подальшого розвитку як потенційного підприємства-учасника компанії за умов глобалізації економічних процесів.

5. Систематизовано напрями міжнародної співпраці в сферах виробництва, товарообміну та фінансових відносин як форми світової економічної інтеграції та глобалізації економічних процесів. Виявлено та обґрунтовано економічну природу прояву процесів глобалізації. Виявлено гносеологічні аспекти появи, формування та впливу міжнародних економіко-політичних альянсів на функціонування світового глобального економічного простору. Згідно сформованого методологічного базису за типологіями глобальних індексів автором проаналізовано та синтезовано рейтингові позиції України в глобальних рейтингах і виявлено тенденції стратегізованого розвитку країни в контексті глобального простору.

6. Діагностовано стан машинобудівної галузі України та оцінено потенційні можливості розвитку вітчизняних машинобудівних компаній за 10-ти річний період з використанням секторального аналізу промисловості, сегментарної оцінки машинобудівного комплексу згідно індексного підходу, оцінки результатів прогнозування витратних тенденцій та рентабельності операційної діяльності компаній, сегментарного оцінювання стратегічного потенціалу компанії на ринку згідно кластерного підходу, оцінки результатів фінансово-економічної активності та резервів стратегічного розвитку. За результатами аналізу потенціалу сталого розвитку машинобудівних компаній Хмельницької області за період діяльності з 2009 до 2020 рр. найбільш успішними виявлено низку компаній м. Хмельницького, серед яких ПАТ

«Укрелектроапарат», ДП «Новатор», АТ «Завод»Темп». Результати оцінки резервів стабільного функціонування свідчать про наявність загрозливих тенденцій зниження кількості машинобудівних компаній з внутрішнім капіталом на користь появи малих та середніх підприємств з будівництва комплектуючих машинобудівної галузі із зовнішнім іноземним капіталом. Водночас, виявлено наявність резервів стратегічного потенціалу розвитку в сегментах виробництва автотранспортних засобів та машин і устаткування в 2019 році та виробництва електричного устаткування і виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції в 2020 році. В Хмельницькій області виявлено 4 сегменти машинобудування з перспективою стратегічного розвитку такі, як виробництво вимірювального обладнання, вузлів і деталей для автотранспортних засобів, а також електричного обладнання.

7. Проаналізовано концепції управління сталим розвитком компаній в умовах глобалізації та виявлено поліспрямованість розуміння сталого розвитку компанії в економічному, соціальному та економічному напрямках. Розроблено методологічний підхід до оцінки потенціалу сталого розвитку компанії, за результатами застосування якого в управлінських процесах компаній Хмельниччини виявлено компанії, які мають потенціал сталого розвитку, а саме: ДП «Новатор» та ПАТ «Укрелектроапарат». Методологічний підхід до оцінювання потенціалу успіху сталого розвитку компанії дозволяє визначити потенціал успішної діяльності компанії, рівень її конкурентоспроможності та фінансовий потенціал на стратегічний період розвитку компанії як запас надійності.

8. Виявлено переваги застосування комплексного стратегізованого підходу до корпоративного управління на відміну від застосування фрагментарних не пов'язаних між собою методів управління. Переваги полягають у поєднанні стратегічного прогнозування, моніторингу та швидкого реагування на зміни оточення шляхом застосування набору стратегій та управлінських рішень скорегованих згідно поточної ситуації. Застосування стратегізованого підходу до корпоративного управління процесу надали

можливість розробити ефективну стратегію розвитку ТДВ «Завод «Адвіс» з урахуванням потенційних можливостей сталого розвитку.

9. Розроблено матричну модель системи управління набором стратегічних зон господарювання, яка забезпечує можливості моделювання ситуації вибору найбільш конкурентоспроможної, а відтак, – найбільш доцільної стратегічної зони господарювання з набору за умов невизначеності економічного оточення, що забезпечує мінімізацію ризиків компанії в процесі диверсифікації або реструктуризації. Запропоновану модель запроваджено у практику корпоративного управління ДП «Новатор» і ПАТ «Укрелектроапарат» (м. Хмельницький), в результаті застосування якої кожна з компаній одержали змогу обрати найбільш конкурентоспроможну стратегічну зону господарювання та розробити стратегію подальшого сталого розвитку у відповідному стратегічному напрямі.

10. Запропоновано комплексний підхід до моделювання процесу вибору напрямку успішного стратегізованого розвитку з метою забезпечення компанії набором поліваріантних можливостей прийняття гнучких управлінських рішень в ситуації реагування на непрогнозовані емерджентні виклики зовнішнього оточення. Сутність комплексного підходу полягає у послідовному застосуванні аспектів моделювання вибору напрямку успішного стратегізованого розвитку, а саме: розроблення моделей поліваріантного вибору напрямку успішного розвитку компанії з оцінкою ситуативної гармонійності та прийняття остаточного рішення за обраним варіантом стратегічного розвитку. В результаті застосування запропонованого концептуального підходу у практику стратегізованого корпоративного управління, такі машинобудівні компанії Хмельниччини як ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», ТДВ «Завод Адвіс» одержали економіко-математичний інструментарій розробки корпоративної стратегії з урахуванням впливу не прогнозованих факторів оточення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22. – Ст. 144.
2. Господарський кодекс України: офіц. текст станом на 01.08.2016 року [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Закон України Про акціонерні товариства від 17.09.2008 р. №514-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
4. Законом України Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб підприємців від 15.05.2003 №755-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>
5. Закон України Про Лізинг від 02.10.2001 №v_104800-98 [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_104800-98#Text
6. Закон України Про підприємства в Україні : закон // ВВР України. – 1991. – № 7.
7. Закон України Про господарські товариства : закон // Галицькі контракти. – 1991. – № 9.
8. Закон України Про промислово-фінансові групи в Україні : закон // ВВР України. – 1996. – № 1.
9. Закон України Про пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки : закон // Урядовий кур'єр. – 2002. – № 12.
10. Закону України Про кооперацію від 10.07.2003 № 1087-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/pro_kooperatsiyu.htm
11. Указ Президента України. Про корпоратизацію підприємств № 739/2001 // ВВР України. – 2001. – № 9.
12. Закон України. Про холдингові компанії в Україні № 3528-5 // Орієнтир. – 2006. – № 11.

13. Закон України. Про приватизацію майна державних підприємств // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – 16 червня (№24). – Ст. 348. – С. 709-742.

14. Про господарські об'єднання: проект Закону України № 7057 від 27.08.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2010_08_27/JF5G100A.html

15. Про затвердження Державної програми розвитку машинобудування на 2006–2011 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2006 року № 516 / Кабінет Міністрів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/516-2006-%D0%BF>.

16. Про затвердження Державної програми розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу на 2007–2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2007 року № 1181 / Кабінет Міністрів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1181-2007-%D0%BF#Text>.

17. Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15 березня 2006 р. № 3528_IV / Сайт Верховної Ради України. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3528_15.

18. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [текст] / Дэвид Аакер. 7-е изд.; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб: Питер, 2007. – 496с.

19. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия [текст] / В.Н. Вадеенко, В.А. Котлов – М.: Экономика, 1989. – 240 с.

20. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [текст] / Г.Л. Азоев. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.

21. Акофф Р. Планирование будущего корпорации [текст] / Р. Акофф ; под общ. ред. д-ра экон. наук В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.

22. Алимуратов М.К. Стратегирование – новая область профессиональных знаний / М.К. Алимуратов, Л.И. Власюк // Управленческое консультирование. – 2017. – №11. – С. 154-159.

23. Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi объявил о перезагрузке [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://autonews.autoua.net/novosti>
24. Асейнов С.А. Ціноутворення / С.А. Асейнов, О.М. Григор'єва, Г.А. Тактаров. – М.: Фінанси і статистика, Інфра-М, 2008. - 192 с.
25. Анісімова О.М. Корпоративне управління як основа формування стабільної системи менеджменту підприємства / О.М. Анісімова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. - Харків: ХНАДУ, 2016. - №3 (14), Т. 1. - С. 64-68.
26. Англо-український словник: у 2-х т. – 120000 слів / Балла М.І. – К.: Освіта, 1996. – 1464 с.
27. Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем. Принципы системной организации функций [текст] / П.К. Анохин. – М.: Наука, 1973. – 235 с.
28. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [текст] / И. Ансофф. – С.Пб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
29. Ансофф И. Стратегическое управление [текст] / И. Ансофф.; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
30. Антохина Ю.А. Влияние институциональных факторов размера предприятия на результаты хозяйственной деятельности / Ю.А. Антохина, Ю.Е. Путихин, М.В. Грицаева [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n>
31. Антошина І. Стратегія устойчивого розвитку. Як внедрити стратегію КСО: мнения профессионалов / Sustainable business. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://csrjournal.com/strategiya-ustojchivogo-razvitiya>
32. Арбит М. Торговые войны – инструмент достижения геополитических целей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.washprofile/>.
33. Ареф'єва О.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток [текст] / О.В. Ареф'єва, Н.В. Васюткіна. – К. : Ліра-К, 2013. – 180 с.

34. Ассортиментная стратегия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mossaconsulting.com/realisation/assortment_strategy
35. Бабіченко В.В. Домінанта корпорацій в сучасній економіці: фінансові чинники / В.В. Бабіченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 6. – С. 43-46.
36. Баглей Р.Р. Формування вітчизняної моделі корпоративного управління / Р.Р. Баглей // Сталий розвиток економіки. – 2014. – Вип. 23. – №1. – С.199-206
37. Балла М.І. Новий англо-український словник. – К.: Видавничий дім «Чумацький шлях», 2007. – 667 с.
38. Баркалов С.А. Модели анализа деятельности производственных объединений на базе функций Кобба-Дугласа [текст] / С.А. Баркалов, К.С. Демченко, И.Б. Русман. – М. : ИПУ РАН, 2000. – 79 с.
39. Баюра Д.О. Особливості формування системи корпоративного управління в Україні // Теоретичні та прикладні питання економіки: [зб. наук. праць. Вип.2]. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2003. – С. 150-155.
40. Баюра Д.О. Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження/ Баюра Д.О. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2008. – №99-100. – С. 60-63.
41. Беляева Н.С. Компанія, корпорація, організація, установа, фірма: законодавче обґрунтування застосування понять // Проблеми системного підходу в економіці. – Вип. №3(71). – 2019 – С. 164-172.
42. Белошарка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика [текст] / [В.А. Белошарка, Г.В. Загорий] ; под. ред. В.А. Белошарки. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
43. Берг А.И. Кибернетика – наука об оптимальном управлении [текст] / А.И. Берг. – М., Л.: Энергия, 1964. – 64 с.
44. Білорус О.Г. Глобалізація і безпека розвитку [текст] / О.Г. Білорус, Д.Г. Лук'яненко. – К. : КНЕУ, 2005. – 440 с.

45. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). [текст] / А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 240 с.
46. Богданов А.А. Тектология: В 2т. [текст] / А.А. Богданов. – М.: Наука, 1989. – 621 с.
47. Боковець В.В. Корпоративне управління на молокопереробних підприємствах / В.В. Баковець // Международный научный журнал. – 2016. – №5. – С. 38-41.
48. Болотов С.П. Развитие управления – фактор обновления [текст] / С.П. Болотов. – Сыктывкар: Коми книжное изд-во, 1991. – 200с.
49. Бондаренко Ю.Г. Об'єднання підприємств як механізм підвищення ефективності інвестиційної діяльності в регіоні / Ю.Г. Бондаренко, Т.В. Кулініч [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/xmlui/handle/ntb/31543>
50. Борзунов В.И. Постприватизационная стратегия экономического развития акционерных предприятий: Дис... канд. экон. наук: 08.06.02. – Суммы, 1998. – 168 с.
51. Борковский А.Б. Англо-русский словарь по программированию и информатике (с толкованиями). – М.: Русский язык. – 1989. – С. 245.
52. Боумен К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / К. Боумен; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
53. Брагин Д.А. Роль государственных корпораций в процессе консолидации высокотехнологичных и наукоёмких отраслей российской экономики: Дис... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2012, 187 с.
54. Брадул О.М. Характерні ознаки корпорації: теоретичний аспект / О.М. Брадул, В.В. Рябініна // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 7. – С. 880-883.
55. Братута О.Г. Дослідження поняття та явища «холдингове об'єднання підприємств» / О.Г. Братута // Вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Вип. 22. – Ч. 1. – С. 37-43.

56. Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проектів [текст]: навчальний посібник / М. Браун. – К.: Британська рада в Україні, 2000. – 96 с.

57. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов [текст] / Р. Брейли, С. Майерс.– М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. – 1127 с.

58. Буряк Л.Д. Венчурне інвестування як інструмент фінансування інноваційного розвитку об'єктів малого підприємництва / Л.Д. Буряк, А.М. Павліковський, Н.Л. Кремпова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. - №4. – С.57-61

59. Валлерстайн И. Конец знакомого мира: Социология XXI века. [текст] / И. Валлерстайн ; пер. с англ. под ред. В.Л. Иноземцева.– М.: Логос, 2003.– 368с.

60. Васильківський Д.М. Система корпоративного управління промисловими холдингами / Д.М. Васильківський // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 14. – С. 292-300.

61. Васильчук І.П. Сутність та ознаки корпорацій: теоретичний аспект / І.П. Васильчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/40.pdf>.

62. Ван Хорн Дж. К Основы управления финансами [текст] / Дж.К. Ван Хорн ; пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 800 с.

63. Веблен Т. Теория праздного класса [текст] / Т. Веблен. – М.: Прогресс-Москва, 1984 с.

64. Венгер В.В. Механізми та стимули інтеграції підприємств у фінансово-промислові групи / В.В. Венгер // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 7(157). – С. 147-153.

65. Венчер Л.А. Еволюція формування системи корпоративного управління: світовий досвід та українська практика / Л. А. Венчер // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 26.

66. Вільямсон О. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів [текст] / О. Вільямсон. – К. : АртЕк, 2001. – 472 с.

67. Вітчизняними машинобудівними підприємствами освоєно та виготовлено більше 500 найменувань нової техніки та обладнання, які до недавнього часу не проводилися в Україні // Прес-служба Міністерства промислової політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://195.78.68.71/industry/control/uk/publish/article?art_id=66942&cat_id=42652

68. Винокурова О.І. Аналіз сучасних проблем реструктуризації підприємств в Україні / О.І. Винокурова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2017. - №1(62). – С. 71-76.

69. Виханский О.С. Стратегическое управление [текст]: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.

70. Войнаренко М. П. Кластери в інституційній економіці : монографія [текст] / М. П. Войнаренко. — Хмельницький : ХНУ, ТОВ «Тріада-М», 2011. — 502 с.

71. Войнаренко М. Гончар О. Трансформація соціально-економічних систем за умов інтеграційних перетворень. / М. Войнаренко, О. Гончар // Журнал європейської економіки. – 2018. – Т. 17. – № 2. – С. 225–243.

72. Воробьёв Н.Н. Теория игр [текст] / Н.Н. Воробьёв // БСЭ. – 3-е изд. – М.: Советская энциклопедия, 1976. – Т. 24. – С. 30-31.

73. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: Автореф. дис... д-ра економ. наук: 08.06.01 / НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2001. – 35 с.

74. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура: монографія [текст] / А.Е. Воронкова, Е.Н. Коренев, М.М Баб'як, І.В Мажура ; за ред. док. екон. наук, професора А.Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.

75. Воронцова Г.В. Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной среде / Г.В. Воронцова [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download.

76. Гавловська Н.І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Н.І. Гавловська, М.Є. Рудніченко // Наука й економіка. – 2015. - №1(37). – С. 110-114.

77. Ганущак-Ефименко Л.М. Экономическая интеграция как основа развития предприятий малого и среднего бизнеса / Л.М. Ганущак-Ефименко // Актуальные проблемы экономики. – 2013. – № 3 (141). – С. 70-76.

78. Гарафонова О.І. Стратегічний аналіз галузі в ході диверсифікації діяльності підприємств / О.І. Гарафонова, Д. Воронець // Бізнес Інформ. – 2019. – №3. – С. 379-384.

79. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства / О.Ю. Гаркуша // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 6. – Ч. 2. – С. 128–133.

80. Геєць В.М. Валерій Геєць: «Кластери і мережеві структури в економіці – тема досить цікава, але на сьогодні ще до кінця не вивчена...» : [інтерв'ю з дир. Ін-ту економіки і прогнозування НАН України Валерієм Михайловичем Геєцем] / В.М. Геєць // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 10–11.

81. Герасимов Б.Н. Система управления: понятие, структура, исследование: монография [текст] / Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов, Н.Г. Яковлева. – Самара: СГАУ, 2002. – 128 с.

82. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством [текст] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

83. Герасимчук В.Г. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України. / В.Г. Герасимчук, А.П. Липисієнко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2018. – Вип. 19(1). – С. 75–79.

84. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество [текст] / Дж. Гэлбрейт. – М.: ООО «Издательство АСТ»; «Транзиткнига», СПб.: Terra Fantastica, 2004. – 602 с.

85. Глобальна економіка : навчальний посібник [текст] / Н.М. Вдовенко, Л.В. Богач, В.Л. Гераймович, К.С. Кваша, М.М. Павленко. – К. : НУБіП України, 2017.

86. Глобальное сообщество: картография постсовременного мира [Текст]; отв. ред. Неклесса А.И. – М.: Восточная литература, РАН, 2002. – 463 с.

87. Глусь Н.С. Корпорації та корпоративне право: поняття, основні ознаки та особливості захисту / Н.С. Глусь // Автореф. дис.канд. юрид. наук. – К., 2000. – С. 15–16 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://avtoreferat.net/content>.

88. Головня Ю.І. Кластерний підхід в управлінні регіональним агропромисловим розвитком/ Ю.І. Головня, Л.П. Покотилюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 10. – С. 55–58.

89. Гольцберг М.А. Акціонерні товариства. Фондова біржа. Операції із цінними паперами [текст] / М.А. Гольцберг. – К.: Ділова Україна, 1992.

90. Гончар О.І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умову євроінтеграції : монографія [текст] / О.І. Гончар. – Хмельницький: ХНУ, 2015. – 333.

91. Гончар О.І. Синергічний підхід до оцінювання потенціалу підприємства за умов глобалізації / О.І. Гончар // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка : зб. наук. праць. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2014. - №4(24). – С. 129-133.

92. Гончаров Ю.В. Створення транснаціональних корпорацій Українського походження у хвилях реалізації інтеграційних процесів / Ю.В. Гончаров, С.М. Контурова // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Розвиток соціально-економічних відносин в умовах глобалізації та сталого економічного зростання», Том 3. – Хмельницький: ХНУ. – 23-24 жовтня 2008 р. – С. 180-183.

93. Гончаров Ю.В. Світ. Європа. Україна: Трансформація економіки та інтеграція [текст] / Ю.В. Гончаров, Ю.О. Петін. О.М. Сальник. – К. : Знання України, 2007. – 504 с.

94. Гончаров В.Н. Стратегическая зона хозяйствования как единица портфельного анализа развития потенциала предприятия / В.Н. Гончаров, Е.Ю. Шалевская // Экономинфо. – 2018. – Т. 15. – №1 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-zona-hozayaystvovaniya-kak-eninitza-portfel'nogo-analiza-rasvitiya-potenciala-predpriyatiya>.

95. Горяшко А.П. Теория игр: от анализа к синтезу. Обзор результатов / А.П. Горяшко // Cloud of Science. – 2014. – Т.1. – №1. – С. 112-153. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://cloudofscience.ru>; URL <http://e.lanbook.com/view/journal/162263/page1>.
96. Гостева С.І. Поняття та види інтегрованих підприємств / С.І. Гостева [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://vuzlib.com.ua/articles/book/33835Ponjattja_ta_vidi_%D1%96ntegrovani/1.html.
97. Градов С.И. Риск и выбор стратегии в предпринимательстве [текст] / С.И. Градов. – М.: МСХЛ, 2001. – 380 с.
98. Градов А.П. Стратегия экономического управления предприятием [текст] / А.П. Градов. – СПб: СПб ГТУ, 2010. – 543 с.
99. Гривко С.Д. Кластеры как фактор инновационного развития / С.Д. Гривко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2014. – Вип. 8. – С. 171–175.
100. Григоренко Є. Приватизація в Україні: досягнення й недоліки. / Є. Григоренко // Фондовий ринок, 2000. – №18. – С. 2-5.
101. Григоренко Ю. Металл в гавани: как развиваются судостроение и судноремонт в Украине. / Ю. Григоренко – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://gmk.center/posts>.
102. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія [текст] / В.М. Гриньова В.М., О.Є. Попов. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 324 с.
103. Гремингер Р. Стратегические разработки нуждаются в инновациях / Р. Гремингер // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №6. – С. 112-116.
104. Грудницька С.М. Економіко-правові питання формування та діяльності промислово-фінансових груп (історичний аспект) / С.М. Грудницька, Б.В. Дерев'яно // Підприємництво, господарство і право. – 2004. – №6. – С. 3-7.
105. Гудзь О.Є. Корпоративне управління: понятійно-термінологічний словник [текст] / О.Є. Гудзь. – К.: Державний університет телекомунікацій, 2014. – 41 с.

106. Гуляев С.Л. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования для малых предприятий с учётом региональных условий хозяйствования / С.Л. Гуляев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №3. – С. 31-53.

107. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации [Текст]: Учебное пособие / И.Б. Гурков. – М. : Дело, 2006. – 320 с.

108. Гущин В. Корпоративное право / В. Гущин, Ю.Порошина, О. Сердюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fictionbook.ru/author/vasiliyi_gushin/korporativnoe_pravo_.html?page=1.

109. Гэлбрейт Д.К. Кризис глобализации [текст] / Джеймс К. Гэлбрейт // Проблемы теории и практики управления. – 1999, №6. – С.32-42.

110. Давидюк Л.П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі / Л.П. Давидюк // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 46-1, С.13-19.

111. Данько М.С. Формування корпоративних структур в Україні / М.С. Данько // Економіка та прогнозування. – 2005. – № 4. – С. 50-66.

112. Дацюк С. Популярно про стратегію і стртаегування. Звідки походить стратегія та які основні віхи її розвитку? / С. Дацюк // Українська правда. Блоги [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/470e5b0c6d832>.

113. Дапшин П.П. Организационные формы интеграции компаний П.П. Дапшин, А.Е. Харатурова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №2. – С. 23-25.

114. Деєва Н.Е. Проблеми становлення національної моделі корпоративного управління / Н.Е. Деєва // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 38–42.

115. Діденко Є.О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством / Є.О. Діденко, Б.С. Нянчур // Економіка та держава. – 2016. - №12. – С. 78-81.

116. Дейян А. Академия рынка. Маркетинг [текст] / А. Дейян ; пер. с фр. – М.: Экономика, 1993. – 571 с.

117. Дерев'янюк Ю.М. Інтрапренерство: особливості застосування у підприємницькій діяльності / Ю.М. Дерев'янюк, Л.Г. Мельник, О.А. Лукаш // Механізм регулювання економіки. – 2015. – №4. – С.88-96.

118. Дерід І.О. Істричний розвиток та сучасні тенденції міжнародної спеціалізації / І.О. Дерід // Економічний простір. – 2015. – №96. – С. 25-33.

119. Державська А.В. Сучасний стан галузі машинобудування та тенденції її розвитку / А.В. Державська, П.В. Круш // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Вип. 21. – Ч.1. – С. 69-73.

120. Длугопольський О. Кластерна модель розвитку промислового виробництва регіону як фактор ефективних структурних реформ (на прикладі Тернопільської області) / О. Длугопольський // Економічний Часопис – XXI. – 2003. – № 2. – С. 1–8.

121. Довгань Л.Є. Корпоративне управління [Текст]: Навч. посібник / Л.Є. Довгань, В.В. Пастухова, Л.М. Савчук. – К.: Кондор, 2007. – 174 с.

122. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика [текст] / П. Дойль ; пер. с англ. – С.-Пб.: Питер, 1999. – 560 с.

123. Доклад всемирной комиссии по вопросам окружающей среды. Генеральная Ассамблея ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>

124. Драчева Е.Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / Е.Л. Драчева, А.М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 12 –21.

125. Дубницький В.І. Реструктуризація в управлінні машинобудівними підприємствами як елемент забезпечення їх стратегічної стійкості / В.І. Дубницький // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. - №6(16). – С. 28-23.

126. Думанська К.С. Визначення стратегічного напрямку розвитку страхової компанії ОДС УСК «Гарант – АВТО» на вітчизняному ринку / К.С. Думанська, А.О. Савчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2006. – №4. – Т. 1. – С. 105-111.

127. Думанська К.С. Гармонізація процесу ділового спілкування, як

фактор підвищення ефективності діяльності підприємства / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2011. – №4. – Т. 2. – С. 90-94.

128. Думанська К.С. Інноваційний підхід до оцінки стратегічної адаптації компанії за умов невизначеності мінливого економічного оточення / К.С. Думанська // Бізнес Інформ. – 2019. – №2. – С. 326-332.

129. Думанская Е.С. Ключевые аспекты позиционирования компании в рыночном пространстве / Е.С. Думанская // Уральский научный вестник (г.Уральск, Казахстан). – Серия: Экономические науки. – 2016. – № 25(156). – С. 26-35.

130. Думанська К.С. Концептуальний підхід до формування механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією за умов невизначеного економічного оточення / К.С. Думанська // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Науковий журнал. – Херсон, 2018. - №31(20). –т.1. – С. 185-192.

131. Думанская Е.С. Корпоративные объединения: историко-географическая и экономическая подоплёка их появления в Украине и за рубежом / Е.С. Думанская // Уральский научный вестник (г.Уральск, Казахстан). – Серия: Экономические науки. – 2015. –№6 (137) – С. 33-44.

132. Думанська К.С. Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки. Розділ: Ціна на вітчизняні продовольчі вироби і сільськогосподарську продукцію як прояв практичного втілення маркетингової політики на макрорівні [монографія / за ред. С.В. Ковальчук]. – Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-2», 2011.- 322 с. – С.102-109.

133. Думанська К.С. Механізм розробки стратегії промислового підприємства на основі системного підходу : монографія [текст] / К.С. Думанська. – Хмельницький: ФОП Мельник А.А., 2015. - 260с.

134. Думанська К.С. Механізм стратегованого управління успішною діяльністю промислових компаній в умовах глобалізації : монографія [текст] / К.С. Думанська. – Хмельницький: ФОП Мельник А.М., «Приватна друкарня», 2020. - 340с.

135. Думанська К.С. Механізм розробки стратегії як фактор удосконалення процесу стратегічного управління промисловим підприємством // Вісник Технологічного університету Поділля (ХДУ). – Хмельницький, 2004. – №4. – Ч. 1. – Т. 1. – С. 114-118.

136. Думанська К.С. Механізм визначення транспортних тарифів як один з аспектів підтримки вітчизняної інфраструктури / К.С. Думанська. // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №41. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. – С. 50-58.

137. Думанська К.С. Моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування аспектів теорії ігор / К.С. Думанська К.С., І.І. Чайковська // Економіка і фінанси, 2019. – №3. – С. 21-37.

138. Думанська К.С. Особливості оцінки мобілізаційних можливостей компанії / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №4. – Т.3. – С. 105-110.

139. Думанська К.С. Особливості процесу встановлення демпінгових цін на міжнародному ринку / К.С. Думанська К.С., А.Ю. Лаутар // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2012. – №4. – Т3. – С.176-180.

140. Думанська К.С. Особливості управління процесом ціноутворення на сільськогосподарських підприємствах України / К.С. Думанська, Ю.О. Гернего // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №3, т.1. – С. 48-51.

141. Думанська К.С. Особливості ціноутворення в закладах ресторанного господарства / К.С. Думанська, О.В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2012. – №5. – Т1. – С.58-62.

142. Думанська К.С. Оптимізація корпоративного управління диверсифікованою компанією на основі маркетингового підходу / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – №5. – С. 94-98.

143. Думанська К.С. Підходи та методи оцінки вартості майна / К.С. Думанська, Л.В. Скоробогата // Вісник ХНУ. Економічні науки. - 2012. -Т.2. - №3.- С.113-117.

144. Думанська К.С. Потенціал «людського капіталу» як новітня основа управління підприємством / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – №3. - Т.2. – С.63-68.

145. Думанська К.С. Пошук ефективних підходів до формування стратегії компанії в межах обраного напрямку розвитку / К.С. Думанська // Вісник ХНУ, 2017. – Т.1. – №6, С.99-104.

146. Думанська К.С. Реструктуризація підприємства як одна з форм прояву його маркетингової політики / К.С. Думанська, Т.Д. Жолобова // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2011. – № 6. – Т.4 – С.43-46.

147. Думанська К.С. Розробка цінової політики вітчизняних виробників хлібобулочної продукції / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – №4. – Т. 2 . – С. 43-46.

148. Думанская Е.С. Системный подход к разработке стратегии предприятия как один из факторов его успеха / Е.С. Думанская // Современный научный вестник. Серия: Экономические науки. – Белгород, РФ. – 2014. – №25(221) – С.31-41.

149. Думанська К.С. Стратегізація машинобудівних компаній України в умовах волатильності автомобільного ринку / К.С. Думанська // Матеріали Міжнародного форуму «New Economics-2019» (м. Київ, 14-15 листопада, 2019). – Київ: НАН України, Ін.-т економіки промисловості, 2109. – Т.2 – С. 81-86.

150. Думанська К.С. Стратегічна оцінка впливу економічного оточення на діяльність підприємства / К.С. Думанська // Вісник ХНУ. – 2005. – №5. – Ч. 2. – Т. 1. – С. 156-159.

151. Думанська К.С. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації / К.С. Думанська, О.І. Ющенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – №. 2– Т.3.- С.138-142.

152. Думанська К.С. Ціни на вітчизняні продовольчі вироби, як прояв практичного втілення маркетингової політики на макрорівні / К.С. Думанська // Вісник ХНУ: Економічні науки. – 2010. – №6. – Т.4 – С.75-79.

153. Дюсуше О.М. Статичное равновесие Курно-Нэша и рефлексивные игры олигополии: случай линейных функций спроса и издержек / О.М. Дюсуше // Экономический журнал ВШЭ. – 2006. – Т. 10. – №1. – С. 25-31.

154. «Єврокар» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eurocar.com.ua>.

155. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління [Текст]: Навч. посібник / В.А. Євтушевський. – К. : Знання-Прес, 2005. – 317 с.

156. Євтушевський В.А. Корпоративне управління [Текст]: Підручник / В.А. Євтушевський. – К.: Знання, 2006. – 406с.

157. Єгорова І.Г. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств [Текст]: Навч. посібник / І.Г. Єгорова, Г.І. Матукова, Н.С. Приймак. – Львів : Магнолія 2006, 2009 – 331 с.

158. Ермичева Е.П. Оценка и отбор стратегических альтернатив / Е.П. Ермичева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – №1(25). – С. 42-44.

159. Економіка підприємства [Текст]: Структурно-логічний навч. посібник ; за ред. С.Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2001. – 457 с.

160. Економіка підприємства [текст]: підручник ; за ред. А.В. Шегди – К.: Знання, 2006. – 614 с

161. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель VCG / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – №7-8. – С. 80-86.

162. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель GE/McKensey / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – №9-10. – С. 82-93.

163. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – №11-12. – С. 103-110.

164. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №1. – С. 117-130.
165. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: HOFER/SCHENDEL / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №2. – С. 121-132.
166. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. [Текст] / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2009. – 425 с.
167. Жаліло Я.А. Корпоративні інтереси і вибір стратегічних напрямів економічної політики / Я.А. Жаліло, В.С, Лупацій, А.Ю. Сменковський – К. : Національний інститут стратегічних досліджень, 1999. – 60 с.
168. Жигалкевич Ж.М. Эффект синергизму в машинобудівних інноваційно-технологічних кластерах / Ж.М. Жигалкевич // Економічний простір : зб. наук. пр. / Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури. – Дніпропетровськ, 2011. – № 48/1. – С. 236–244.
169. Жигалкевич Ж.М. Інституційні засади створення та розвитку кластерів / Ж.М. Жигалкевич // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 5. – Ч. 2. – С. 77-81.
170. Жорнокуй Ю.М. Корпоративні конфлікти в акціонерних товариствах: цивільно-правовий аспект: [монографія] / Ю.М. Жорнокуй. – Харків: «Право», 2015. – 532 с.
171. Жорнокуй Ю.М. Проблемні питання визначення поняття категорії «корпорація» та її ознак / Ю.М. Жорнокуй // Підприємство, господарство і право. – № 8. – 2009. – С. 29–33.
172. Жорнокуй Ю.М. «Корпорація»: сучасний стан законодавства в Україні та Європейському союзі / Ю.М. Жорнокуй // Підприємництво, господарство і право. – 2018. - №1. – С. 13-17.
173. Забарна Е.М. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку регіону / Е.М. Забарна, Є.Ю. Щьокіна // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. пр. / Прикарпат. нац. ун.-т. ім. Василя Стефаника. – Івано-Франківськ, 2016. - №1(27). – С. 215-225.

174. Завгородняя Т.В. Финансово-промышленные группы современной России / Т.В. Завгородняя, И.Н. Григорьева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/articles/n.htm>

175. Задихайло Д.В. Корпоративне управління [текст] / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.

176. Замков О.О. Математические методы в экономике [Текст]: Учебник / О.О. Замков, А.В. Толстопятенко, Ю.К. Черемних ; под. общ. ред. д-ра экон. наук проф. А. Сидоровича, МГУ им. М. В. Ломоносова. – 3-е изд., перераб. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 368 с.

177. Запухляк І.Б. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства / І.Б. Запухляк, Г.О. Зелінська, С.О. Побігун // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 23. – С. 204-209.

178. Зарічна Т.С. Машинобудування України: сучасний стан, структура та тенденції розвитку галузі. Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень / Т.С. Зарічна, К.І. Тарасова [текст]: збірник наукових студентських праць. ОНЕУ. Одеса. – 2019. – Вип. 5. – Ч. I. – С. 68–76., с. 73

179. Захарченко В.І. Пошук та впровадження нових форм і методів господарювання на основі розвитку внутрішнього підприємництва / В.І. Захарченко, Н.В. Захарченко // Економічний вісник університету ім. О.Гончара. – 2017. – Вип. №35/1. – С. 129-139.

180. Захарченко В. Экономический механизм устойчивого развития / В. Захарченко // БИ. – 1998. – № 17-18. – С. 80-83.

181. Зверяков М.І. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія [текст] / М.І. Зверков, Н.О. Кухарська, Н.А. Клевцевич, О.С. Шараг/ Одеський національний економічний університет МОН України – Одеса: Атлант ВОІ СОГУ, 2019. – 241 с.

182. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика [Текст]: Учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

183. Игумнов Б.Н. Кибернетические основы построения экономических систем для предприятий [Текст]: Учебное пособие / Б.Н. Игумнов, Т.П. Завгородняя. – Хмельницький: ТУП, 2000. – 344 с.

184. Игнатъева А.В. Исследование систем управления [Текст]: Учебн. пособие / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.

185. Игнатъева І.А. Корпоративне управління [Текст]: Підручник / І.А. Игнатъева, О.І. Гарафонова. – К. : «Центр учбової літератури». – 2013. – 600 с.

186. Ильяшенко С.Н. Экономическая эффективность управления набором СЗХ на примере сегментации рынков сбыта машиностроительных предприятий: Дис... канд. экон. наук: 08.07.01. – Суммы, 1995. – 185 с.

187. Ілляшенко С.М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / С.М. Ілляшенко, М.І. Овчаренко // Проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 114-118.

188. Империи финансовых магнатов: транснациональные корпорации в в экономике и политике империализма монография [текст] / [А.З. Астапович, А.В. Бережной, А.К. Гливаковский и др.] ; отв. ред. И.Д. Иванов; Ин.-т. мировой экономики и междунар. отношений АН СССР. – М. : Мысль, 1988. – 214 с.

189. Инновационный менеджмент [Текст]: монография/ Э.А. Уткин, Г.И. Морозова, Н.И. Морозова – Москва: Акалис, 2002. – 208 с.

190. Интегрированные корпоративные структуры в рыночной экономике России [текст] / Ю.В. Якутин // Российский экономический журнал. – 2009. - №9/10. – С.77-84.

191. Исакова Н.Ю. Интерактивная парадигма объединения предприятий в условиях глобализации экономика и интеграции капитала / Н.Ю. Исакова // Фундаментальные исследования. – 2013. – 10. – Вип. 1. – С. 163-167.

192. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Проблеми теорії і практики управління. – 1992. - №2. – С. 83-88.

193. Кавтиш О.П. Шляхи формування корпоративних утворень в економічних системах сучасності / О.П. Кавтиш // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 4.

194. Капелюшников Р. Концентрация собственности и корпоративный ландшафт современной мировой экономики / Р. Капелюшников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stranaoz.ru/?article=1013&numid=22>.

195. Карлоф Б. Деловая стратегия [текст] / Б. Карлофф ; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

196. Кацовец А.В. Мета створення та особливості функціонування об'єднань підприємств / А.В. Кацовец, М.П. Денисенко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – № 4 (26). – Т. 2, 2017. – С. 34-39.

197. Кашанина Т.В. Корпоративное право: [текст] / Т.В. Кашанина. – М. : НОРМА–ИНФРА – М, 1999. – С. 139.

198. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. [текст] / В.Л. Квинт. –СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. – Т. 1. – 132 с.

199. Кириленко О.М. Політика сталого розвитку як технологія глобальної демократизації / О.М. Кириленко // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. – 2018. – №2 (37). – С. 37-47.

200. Класифікація видів економічної діяльності за КВЕД 2010. сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html.

201. Клейнер Г.Б. Развитие теории экономических систем и ее применение в корпоративном и стратегическом управлении / Г.Б. Клейнер. – М. : ЦЭМИ РАН, 2010. – 59 с.

202. Ковальчук С.В. Маркетингове забезпечення стратегізації управління персоналом підприємства / С.В. Ковальчук, Є.М. Забурмеха // Вісник ХНУ. – 2017. - №4. – С. 162 – 170.

203. Козак Ю.Г. Міжнародна економіка [Текст]: Навч. посібник / Ю.Г. Козак, Д.Г. Лук'яненко, Ю.В. Макогон. – 2-ге вид, перероб. та доп. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 584 с.

204. Козак Ю.Г. Міжнародні фінанси [Текст]: Навч. посібник / Ю.Г. Козак, Н.С. Лонгвінова, В.В. Ковалевський. – 3-тє вид, перероб. та доп. – К.: Центр навч. л-ри, 2007. – 640 с.

205. Козаченко А.В. Корпоративное управление [текст] / А.В. Козаченко, А.Е. Воронкова. – К. : Либра, 2004. – 367 с.

206. Козаченко А.В. Крупные производственно-финансовые системы – фундамент национальной экономики / А.В. Козаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво.- Луганськ: СУДУ. – 2000. – Вип. 1. – С. 7-22.

207. Козаченко Г.В. Технології управління сучасним промисловим підприємством: монографія [текст] ; за заг. ред. Г.В. Козаченко. – Луганськ: Промдрук, 2013. – 390 с.

208. Козьменко О. Трансформування банківської системи України під впливом іноземних фінансових конгломератів / О.Козьменко, В.Козирєв// Вісник національного банку України. – 2014. – № 8 – С.12-15.

209. Кокоть В. Секторальна експортна стратегія: машинобудування. Аналітична довідка. / Міністерство економічного розвитку і торгівля України. – К.: Міністерство економічного розвитку і торгівля України, 2018. – 85 с.

210. Колесников А.М. Размер промышленного предприятия как фактор его эффективности / А.М. Колесников, М.В. Грицаева // Известия Санкт-петербургского государственного экономического университета. – 2014. - №1(85). – С. 63-67.

211. Корінев В.Л. Оцінка ефективності маркетингового ціноутворення в системі управління підприємством / В.Л. Корінев // Актуальні проблеми управління : монографія [текст] / В.Л. Корінев. – Запоріжжя, 2009.

212. Колосов А.Н. Адаптивная организация деятельности предприятия: монография [текст] / А.Н. Колосов. – Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2008. – 440 с.

213. Компанія Toyota в Україні : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.toyota.com.ua>.

214. Кондратьєва Т.В. Точки біфуркації та траєкторії розвитку соціально-економічних систем. Економічний вісник Донбасу. – 2015. – № 2(40). – С. 39–44.

215. Концепція Державної цільової економічної програми розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу до 2020 року / Верховна Рада України. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show>.

216. Косар Н.С. Дослідження сучасного стану фінансового ринку в Україні та світі / Н.С. Косар, Ю.О. Добрянськ, А.В. П'ясечна // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 7, С. 122-126.

217. Корпорація «Богдан» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bogdan.ua>.

218. Корпоративное право [Текст]: Учебник ; ответ. ред. И.С. Шиткина. – М. : Волтерс Клувер, 2007. – 648 с.

219. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України [текст] ; за ред. Л.І. Федулової. – К.: Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.

220. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія [текст] / Н.А. Хрущ, Ю.В. Богоявленська, Г.А. Варення, О.І. Добровольський, М.В. Желіховська / за ред. Н.А. Хрущ. – К.: Кафедра, 2012. – 299 с.

221. Кортен Д. Когда корпорации правят миром: [текст] / Д. Кортен. – СПб.: Агентство «Вит-Принт», 2002. – 328 с.

222. Коуз Р. Фирма, рынок и право [текст] / Р. Коуз. – М. : Наука, 1993. – 325 с.

223. Кочетков Г.В. Корпорация: американская модель: [текст] / Г.В. Кочетков, В.Б. Сулян. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.

224. Кремень В.М. Діяльність фінансових конгломератів та їх вплив на стійкість фінансового сектору України / В.М. Кремень, Т.О. Бочкарьова // Економіка і суспільство (Гроші, фінанси і кредит). – 2017. – Вип. 12. – С. 553-559.

225. Круш П.В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці [Текст]: Навч. посібник / [П.В. Круш, О.П. Кавтиш, А.В. Гречко, Ю.С. Чихачьова] ; за заг. ред. професора П.В. Круша. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 264 с.

226. Кузьмін О.Є., Будинський Р.З., Поріцька А.І. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій. / Розділ 5.5. Стан управління проектами підприємств у цифровому бізнесі в умовах євро інтеграції : [колективна монографія] / за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. – 297с. – С. 267-277.

227. Кузьмін О.Є. Економічна оцінка впровадження автоматизованих систем управління промислового виробництва // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2018. – №3 (39) – С. 46-51.

228. Кузнецов А.В. Пределы взаимодействия российского и китайского бизнеса в странах ЕАЭС / А.В. Кузнецов // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2017. – № 5. – С.

229. Кузнецов Е.А. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: [монографія, книга п'ята] / РОЗДІЛ 3. Рациональна референція управлінських функцій в системі внутріфірмового підприємства / С.В. Філіппова, Н.В. Захарченко / за ред. д.е.н., проф. Кузнецова Е.А. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. – 364 с.

230. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. [Текст] / Г. Кунц, С. О'Доннел ; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 1. – 495 с.

231. Куриленко И.И. Использование процедур стратегического менеджмента в процессе выбора и оценки стратегических альтернатив / И.И. Куриленко // Вестник ХГТУ. – 1999. – №2(6). – С. 54-56.

232. Кусик Н.Л. Стратегическая зона хозяйствования как единица анализа в стратегическом менеджменте / Н.Л. Кусик // Вестник ХГТУ. – 1999. – №2(6). – С. 79-81.

233. Кухарская Н.А. Идеология стратегирования социо-эколого-экономического развития региона // Економічні інновації. – 2012. – Вип. 51. – С. 243-250.

234. Латыпов В.В. Анализ принципов формирования механизмов управления финансово-промышленными группами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/articles/n.htm>

235. Лещук В.П. Роль фінансового капіталу у формуванні інтегрованих структур бізнесу / В.П. Лещук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – №691. – С. 178–181.

236. Лізингова галузь в Україні: тенденції та рекомендації для зростання / Краківська А., Вишневський І., Педос Н. // Проект USAID «Трансформація фінансового сектору. – К.: USAID, 2018. – 36с.

237. Леміш К.М. Основи формування механізму реструктуризації промислових підприємств / К.М. Леміш // Економіка і регіон. – 2010. - № 25 (спец. вип. 2). – С. 111-115.

238. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [текст] ; пер. с франц. / Жан-Жак Ламбен. - СПб.: Наука, 2010.

239. Макконнел К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика [текст] / К.Р. Макконнел, С.Л. Брю ; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 972 с.

240. Мальська М.П. Корпоративне управління: теорія та практика [текст] / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.

241. Макух Я. Персонал: історична інклюзія / Я. Макух// Вісник державної служби України. – 2009. – №3. – С.69-74.

242. Мантаева Э.И. Принципы системного исследования / Э.И. Мантаева // Вестник МГУ. – Сер. 6. Экономика. – 2000. – №6. – С. 31-46.

243. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций [текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.

244. Машинобудівна галузь в Україні: потенціал та можливості розширення експорту на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

245. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление [текст] / В.Е. Мащенко. – М. : Сирин, 2003. – 251 с.
246. Мельник Л.Г. Теория самоорганизации экономических систем : монография [текст] / Л.Г. Мельник. – Суммы: Университетская книга, 2012. – 439 с.
247. Мендрул О.Г. Корпоративне управління: усталені характеристики та особливості їх реалізації в національній моделі / О.Г. Мендрул // Ринок цінних паперів України. – № 9–10. – 2002. – С. 51–53.
248. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: монографія [текст] / О.Г. Мендрул. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.
249. Менеджмент [Текст]: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. ; за ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
250. Менеджмент многообразия [Текст]: Учеб. пособие / М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, И.А. Доница, В.В. Стадник, У. Альгермиссен. – Великий Новгород: ООО «Типография «ВИКОНТ», 2017. – 451 с.
251. Мескон М.Х. Основы менеджмента [текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
252. Метінвест : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.metinvestholding.com>.
253. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств : монографія [текст]] / В.М. Нижник, Д.М. Васильківський ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 347 с.
254. Механізм розробки стратегії промислового підприємства на основі системного підходу: монографія [текст] / К.С. Думанська. – Хмельницький: Приватна друкарня, 2015. – 260 с.
255. Минцберг Г. Стратегический процесс [текст] / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ под ред. Ю.Н. Каптуревського. – С.-Пб.: Питер, 2001. – 688 с.

256. Минцберг Г. Школы стратегий [текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревського. – С.-Пб: Питер, 2000. – 336 с.

257. Мировая экономика [Текст]: Учебник ; под ред. проф. А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2002. – 734 с.

258. Михайлюк. Я. Корпоративний договір – джентльменське угодження з юридическою силою. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua/analytics/formula>

259. Михайлишин Л.І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект : монографія [текст] / Л.І. Михайлишин. – Вінниця: ДонНУ, 2016. – 314 с.

260. Мовсесян А. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК // Пробл. теории и практики управления. – 2006. - № 1.

261. Мовчан О.О. Поняття «компанія» та його тлумачення в законодавстві Європейського Союзу та України / О.О. Мовчан // Наукові записки, 2003 – Т. 22. – Ч. 2. – С. 246-247.

262. Могилевский С.Д. Корпорации в России: правовой статус и основы деятельности [Текст]: Учеб.пособие ; 2-е изд. / С.Д. Могилевский, И.А. Самолов. – М.: Дело. – 2007. – 480 с.

263. Моделювання системи розвитку машинобудівного підприємства: монографія : монографія [текст] / Н.В. Касьянова, Н.В. Вещепура, Д.В. Солоха, К.В. Сотнікова, О.В. Єлетенко. – Донецьк: ДонУЕП, 2010. – 260 с.

264. Моисеев А.Д. Сущность устойчивого развития экономических систем / А.Д. Моисеев, И.Ф. Нарижний. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cscb.su/n/021901/021901006.html>

265. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження [текст] / Т.В. Момот. – Харків : ХНАМГ, 2006. – 380 с.

266. Муратов А.С. Синергизм и эмерджентность: генезис их гармонизации в экономике и управлении / А.С. Муратов, П.Л. Поварич // Вестник КемГУ. – 2012. - №1(49). – С. 271-275.

267. Мюллер В.К. Англо-русский словарь. – 70000 слов и выражений, изд. 13-е. – М. : Советская энциклопедия, 1967. – 912 с.

268. Нагайчук Н.Г. Особливості формування і регулювання фінансових конгломератів України / Н.Г. Нагайчук, І.В. Ткаченко // Вісник університету банківської справи. – 2015. – №1(22). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(22\)201569625](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(22)201569625)

269. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія [текст] / Г.В. Назарова. – Х. : Інжек, 2004. – 420 с.

270. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку [текст] / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

271. Наумова М.Н. Синтез гнбких механізмів управління потенціалом в производственном менеджменте экономических систем: Дис... канд. экон. наук: 08.06.02. – Донецк, 2001. – 159 с.

272. Нікбахт Е. Фінанси [текст] / Е. Нікбахт, А. Гроппелі А.; пер. з англ. В.Ф. Овсієнка, В.Я. Мусієнка. – К.: Основи, 1993. – 383 с.

273. Ніколаєва О.Г., Шевченко Т.О. Моделювання інтегрованих показників глобалізації / О.Г. Ніколаєва, Т.О. Шевченко // Вісник ХНУ. – 2018. – №5. – Т.5. – С. 78-86.

274. Нижник В.М. Економічна дипломатія та економічна безпека України [Текст]: Навчальний посібник / В.М. Нижник. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 299 с.

275. Небава М.І. Теорія корпоративного управління [текст] / Небава М.І. – К. : ЦУЛ, 2004. – 357 с.

276. Негруль, Д.А. Статистичний аналіз зносу основних засобів в Україні. / Д.А. Негруль, Ю.О. Ольвінська // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. – 2018 (Одеса, ОНЕУ). – Вип. 4. – Ч. III. – С. 179–184.

277. Некрасова Л.А.. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації / Л.А. Некрасова// Економіка харчової промисловості. – 2019. – Вип. 2. – Т. 11. – С. 38-46.

278. Нельсон Р.Р. Эволюционная теория экономических изменений [текст] / Р.Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер. – М.: Финстатинформ, 2000.

279. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [текст] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК» «Ексоб», 2011. – 506 с.

280. Нейман Дж. Теория игр и экономическое поведение. [текст] / Дж. Нейман, О.М. Моргенштерн. – М.: Наука, 1970. – 983 с.

281. Новиков К. Кем и за что велись товарные войны / К. Новиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/>

282. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики [текст] / Д. Норт. – М.: Начала, 1997. – 256 с.

283. Овчарук М.П. Особливості поширення та впливу ТНК на економіку України / М.П. Овчарук, В.М. Мотриченко // Фінансовий простір. – 2013. – №3(11). – С. 61–67.

284. Одинцов М. Реструктуризация – путь повышения конкурентоспособности производства / М. Одинцов, Л. Ежкин // Экономист. – 2000. – №10. – С. 58-65.

285. Одягайло Б.М. Міжнародна економіка [Текст]: Навч. посібник / Б.М. Одягайло. – К.: Знання, 2005. – 397 с.

286. Ожегов С.И. Словарь русского языка [текст] ; под ред. Н. Ю. Шведовой. – 22-е изд., стер. – М.: Русский язык, 1990. – С. 770.

287. Орлов О.О. Ціноутворення на нову продукцію виробничо-технічного призначення : монографія [текст] / О.О. Орлов, Є.Г. Рясних, О.В. Савченко. – К.: Освіта України, 2011. – 144 с.

288. Орлов О.О. Маржинальний підхід до оцінювання потенціалу підприємства / О.О. Орлов, О.І. Гончар // Прометей, 2014. – №2(44). – С.156-162.

289. Орлов О.А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях [монографія] / О.А. Орлов, Е.Г. Рясних ; изд. 2-е переработ. и дополн. – К.: Освіта України, 2011. – 192 с.

290. Орлова Н. С. Корпоративне управління як основа розвитку ринкової економіки України / Н.С. Орлова // Економіка та держава : міжнар. наук.-практ. журн. – 2010. – № 3. – С. 72–73.

291. Основы теории системного подхода [текст] ; под ред. Л.А. Колесникова. – К.: Наукова думка, 1988. – 176 с.

292. Основи економічної теорії [Текст]: Підручник ; за ред. проф. Мочерного С.В. – Тернопіль : АТ «Гарнекс», 1993. – 686 с.
293. Осовська Г.В. Економічний словник / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. – К. : Кондор, 2007. – 358 с.
294. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. -3-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Вильяме, 2009.
295. Офіційний Вісник України: щотижневий збірник актів законодавства. – К., 2001. – 2 березня.(№ 7). – Ст. 290. – С. 197-199.
296. Офіційний сайт Державної служби статистики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
297. Пайк Р. Корпоративные финансы и инвестирование [текст] / Р. Пайк, Б. Нил ; пер. с англ. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 784 с.
298. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія [текст] / В.В. Пастухова. – К.: Національний торгово-економічний ун.-т., 2002. – 302 с.
299. ПАТ «Запорізький автомобільний завод»: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zaz.ua>.
300. ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nkmz.com>.
301. Петрина В.Н. Господарські об'єднання: правові проблеми управління / В.Н. Петрина // Часопис Київського університету права. – 2014. – № 2. – С. 191-195.
302. Петрович Й.М. Економіка підприємства [Текст]: Підручник / [Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, В.В. Кулішов] ; за заг. ред. Й.М. Петровича. – Львів: Магнолія плюс, 2014. – 680 с.
303. Петрович Й.М. Організація підприємництва в Україні [Текст]: Навч. посібник / Й.М. Петрович, Г.М. Захарчин, А.А.Теребух. – Львів: Оксарт, 2000. – 320 с.
304. Пігуль Н.Г. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України / Н.Г. Пігуль, Є.І. Пігуль // Економіка і суспільство. – 2018. – №15. – С. 444-449.

305. Пилипенко О.І. Фінансові ресурси корпорацій: поняття та класифікація / О.І. Пилипенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/4578/1/367.pdf>

306. Пилипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія [текст] / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Харків.: ВД «Інжек», 2007. – 152 с.

307. Пилипенко А.А. Інституційно-архітектурне проектування організаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем / А.А. Пилипенко, А.О. Литвиненко // Економічний Часопис-XXI. – 2017. – № 165 (5–6). – С. 75–79.

308. Поважний О.С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія [текст] / О.С. Поважний, Н.С. Орлова. – Донецьк: Издательство, 2012. – 200 с.

309. Поліщук О.А. Участь України у світових ринках торгівлі венчурними інвестиціями / О.А. Поліщук // Матеріали Між нар. Наук.- практи конф. Львівського торг-ек. Ун-ту «Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах», м. Львів, 26-27 жовтня 2017 р. – Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2017. – С.152-153

310. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: Дис... д-ра екон. наук: 08.06.02. – Харків, 1998. – 457 с.

311. Пономаренко В.С. Технология стратегического управления / В.С. Пономаренко // БИ. – 1999. – №3-4. – С. 84-88.

312. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством монографія [текст] / В.С. Пономаренко. – Харків.: Основа, 1999. – 619 с.

313. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст] : Навч. посібник / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід, Харків.: ХДЕУ, 2002. – 639 с.

314. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія [текст] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків.: ВД «Інжек», 2003. – 328 с.

315. Пономаренко В.С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В.С. Пономаренко, А.М. Золотарьов, І.М. Волик, С.Л. Кушнар. – Харків.: ХНЕУ, 2005. – 451 с.

316. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія [текст] / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. – Харків.: ХНЕУ, 2013. – 240 с.

317. Портер М. Конкуренція. // Кластеры и конкуренция [Текст]: Учебное пособие / М. Портер. – С.-Пб.: Вильямс, 2000. – гл. 7 – 495 с.

318. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [текст] / М.Е. Портер ; пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

319. Поспелов В.К. Морская экономика и международные экономические отношения [Текст]: Учебник ; под. ред. В.К. Поспелова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 370с.

320. Правові проблеми створення та діяльності промислово-фінансових груп в Україні: монографія [текст] ; за ред. М.К. Галянтича. – К.: Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва, 2005. – 224 с.

321. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія [текст] у 2 ч. – Ч.2 ; за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 273 с.

322. Проблеми та перспективи розвитку промисловості в регіонах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.industryweek.in.ua>

323. Производственные кластеры и конкурентоспособность региона: монографія [текст] ; кол. авт. под рук. Т.В. Усковой. – Вологда : Ин-т соц.-экон. развития территорий РАН, 2010. – 246 с. (С. 156).

324. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року. – Розпорядження КМУ №603-р від 17.07.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80#Text>

325. Промисловість України в 2012–2016 роках: стат. збірник / за ред. Л.М. Овденко. Київ: Державний комітет статистики України, 2017, 304 с.

326. Промисловість: статистична інформація / Головне управління статистики у Хмельницькій області // Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

327. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: національна доповідь / К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.Є. Воротін, О.В. Кужель. – К., Держкомпідприємство. – 2008. – 226 с.

328. Пушкарь А.И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление [текст]: Научное издание / А.И. Пушкарь, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. – Харьков: «Кроссруд», 2006. – 440 с.

329. Пушкарь А.И. Модели управления развитием производственно-экономических систем [текст] / А.И. Пушкар. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 268 с.

330. Пушкарь А.И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: [текст] / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.Л. Колос. – Харьков: ООО «Модель вселенной», 2001. – 452 с.

331. Пушкарь А. Разработка стратегии развития предприятия / А. Пушкарь, А. Тридед // БИ. – 1998. – №20. – С. 65-70.

332. Пушкарь А. Стратегическое управление развитием предприятия / А. Пушкарь, А. Тридед // БИ. – 1999. – №11-12. – С. 124-129.

333. П'ятницька Г.Т. Науково-освітні кластери: відмінні характеристики та передумови розвитку / Г.Т. П'ятницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 3. С. 191-207.

334. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.

335. Рахманов О. Топ-менеджеры великого бизнеса в Україні : соціологічний портрет. – К. : Інститут соціології НАН України, 2014. – 116 с.

336. Решке Х. Мир управления проектами: [текст]; пер. с англ. / Х. Решке, Х. Шелле. – М.: Аланс, 1993. – 252 с.

337. Рибалкін У. Механізм і форми реалізації акціонерної власності / У. Рибалкін, Л. Мамичева // Економіка України. – 1999, № 4. – С. 67-74.

338. Римский клуб: идея устойчивого развития. // Вестник Университети им. О.Е. Кутафьева. – 2017, №2, С. 213-225.

339. Рогач О.І. Транснаціональні корпорації та економічне зростання [Текст] : Навч. посібник. – К.: Київський університет, 1997.

340. Рогач О.І. Транснаціоналізація світового господарства та перехідні економіки [Текст] : Навч. посіб. / О.І. Рогач, О.І. Шнирков - К.: ВПЦ «Київський університет», 1999.

341. Росс С. Основы корпоративных финансов [текст] / С. Росс, Р. Вестерфилд, Б. Джордан. – М. : Лаборатория базовых знаний, 2000. – 720 с.

342. Рудніченко Є.М. Дослідження стану та тенденції зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах активізації євроінтеграційних процесів / Є.М. Рудніченко, Л.А. Кримчак // БізнесІнформ. – 2017. - №9. – С. 39-44.

343. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення і розвиток [текст] / С.А. Румянцев. – К. : Знання, 2003. – 149 с.

344. Ряшенцев В.В. в поисках выхода / В.В. Ряшенцев // Менеджмент и менеджер. – №3. – 2009. С. 39-42.

345. Рясних Є.Г. Фінансовий менеджмент [Текст]: Навч. посібник / Є.Г. Рясних. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2000. – 211 с.

346. Сандул О. Економічна стратегія галузі // Харчова і переробна промисловість: Щомісячний науково-виробничий журнал.– 2009.– №1. – С. 4-6.

347. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: [Текст]; Пер. с англ. / Т. Саати, К. Кернс – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

348. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/21878/>.

349. Сахарчук Т. Что такое «устойчивое развитие», и почему оно актуально для украинского бизнеса/Sustainable business / Т. Сахарчук, О. Чернигевич, Н. Шмидик, Р. Куринько [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://csrjournal.com/29251-что-такое-ustojchivoe-razvitie-i-pochemu-ono-aktuano-dlya-ukrainskogo-biznesa.html>

350. Світові тенденції розвитку машинобудування [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/4.pdf.

351. Світова економіка [Текст]: Підручник / А.С. Філіпенко, О.І. Рогач, О.І. Шнирков. – К. : Либідь, 2000. – 308 с.
352. Севастьянов Р.Р. Семантика поняття «корпоративне управління» в економічному контексті / Р.Р. Севастьянов, О.А. Акчуріна [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.zgia.zp.ua.
353. Сегеда С. Що треба знати про акціонерні товариства [текст] / С. Сегеда, О. Татаревський. – К.: Юридична абетка підприємця, 2007. – 86 с.
354. Селіверстова Л.С. Фінансова діяльність корпорацій: сутність та особливості / Л.С. Селіверстова // Вісник ХНУ. – 2010. – №3. – Т.1. – С. 190-193.
355. Семенов А.А. Специфические особенности эффективности управления корпоративного сектора как фактора макроэкономической устойчивости в современных условиях / А.А. Семенов // Вестник ТГУ. – 2013. – Выпуск 4 (120). – С. 185-188.
356. Смольянина А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации / А. Смольянина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963
357. Скібіцький Л.І. Стратегічне управління корпораціями [текст] / Л.І. Скібіцький [та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2016. – 480 с.
358. Словарь иностранннх слов. [текст] ; под. ред. А.Я. Абрамовича, Г.А. Афанасьевой, Г.І. Белова, О.А. Жидкова, В.М. Тихомирова [и др.]. – 15-е изд., испр. – М. : Рус.яз., 1988. – 608 с.
359. Словарь бизнес-терминов. Б-ка учебной и научной літератури: Академик, 2001 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://sbiblio.com/biblio/content>
360. Словарь бизнес-терминов. – М.: «Инфра-М», Изд-во «Весь Мир». Сост: Г. Бетс, Б. Брайндли, С. Уильямс и др. Общ. Ред.: д.э.н. Осадчая И.М., 1998
361. Словник Меріам-Вебстер – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategize>.
362. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: украинский контекст [текст] / С.И. Соколенко. – К.: Логос, 2002. – 645 с.

363. Соколова Л.В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки / Л.В. Соколова, О.В. Стойка // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2019. – №11 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.5.

364. Сороківська О.А. Дослідження організаційних форм інтеграції малого бізнесу в умовах пост конфліктних ситуацій / О.А. Сороківська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – С.154-157.

365. Стадник В.В. Підприємницькі структури промислового сектора економіки України: стан і перспективи розвитку в умовах глобалізації / В.В. Стадник, В.О., Мукомела-Михалець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 4. – С. 93-99.

366. Стадник В.В. Концептуальні основи «менеджменту різноманітності» у системі стратегічного управління розвитком промислових підприємств / В.В. Стадник, О.В. Вешко // Проблеми економіки. – 2016. – № 3. – С. 212–218.

367. Статистичний щорічник України – 2017 [текст] ; ред. І.Є. Вернера. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – 558 с.

368. Статистичний щорічник України – 2019 [текст] ; за ред. І.Є. Вернера. – К.: Державна служба статистики України, 2020. – 463 с.

369. Статистичний щорічник Хмельницької області [текст] ; за ред. В.В. Скальського. – Хмельницький: Держкомстат України; Хмельницьке статистичне управління, 2019. – 459 с.

370. Сороко Э.М. Золотые сечения, процессы самоорганизации и эволюции систем. Введение в общую теории гармонии систем / Э.М. Сороко. – М.: Ком книга, 2006. – 264 с.

371. Стратегическое планирование [текст]; под ред. д-ра экон. наук проф. Э.А. Уткина. – М.: Тандем; ЭКМОС, 1998. – 440 с.

372. Стратегия: БЭС [текст] / сост. А.Н. Азрилиян, О.М. Азрилиян, Е.С. Калашникова, О.В. Мещерякова, Е.В. Шашкіна ; под. ред. А.Н. Азрилияна. – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Ин.-т новой экономики, 1999. – С. 991.

373. Стратегія: Новий тлумачний словник укр. мови: В 4т. [текст] / Уклад. проф. В.В. Яременко, канд. філол. наук О.М. Сліпущко ; за наук. ред. Л.І. Андрієвського. – К.: Аконт, 2000. – Т.4. – С. 417.

374. Стратегия муниципального развития: методологические основы и технология разработки: на примере г. Жигулевска и Нефтегорского района Самарской области [текст] / Т.В. Бочкарева, С.Е. Самарцев, Г.Р. Хасаев и др. – М. : Наука, 2005. – С. 22–23.

375. Стучинська Н.П. Рівень глобалізації: кількісне обґрунтування якісних трансформацій [Електронний ресурс] / Н.П. Стучинська // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – №10. – Режим доступу : http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2017/22.pdf.

376. Стешенко О.Д. Антикризове управління в умовах пандемії // О.Д. Стешенко, В.В. Масалигіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – №70-71. – С. 75-82.

377. Супрун Н.А. Проблеми адаптації національної моделі корпоративного управління до екзогенних інституційних параметрів / Н.А. Супрун // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. – № 1. – С. 17–25.

378. Сухорукова Т.Г. Экономическая устойчивость промышленных звеньев в условиях трансформационной экономики: Дис... канд. экон. наук: 08.07.01. – Харьков, 2000. – 180 с.

379. Тарасюк Г. Ключові показники ефективності та оцінки логістичної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Г. Тарасюк, О., Рудківський, О. Погайдак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (9). – С. 223-231. – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13thmlsp.pdf>.

380. Тельнов С.А. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної торгівлі в процесі глобалізації / С.А. Тельнов, І.В. Гвоздецька // European Journal of Scientific Research. – 2016. – №1(13). – Vol. 2. – P. 665-671.

381. Ткаченко І.С., Євдокимова Н.В. Моделювання процесу управління депозитними ресурсами комерційного банку : [Монографія] / І.С. Ткаченко, Н.В. Євдокимова. – Кам'янець-Подільський: Аксіома. 2019. – 180 с.

382. Тисунова В.Н. Формирование интегрированных корпоративных структур в экономике Украины / В.Н. Тисунова// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 - №3(15). С. 36-45. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

383. Тихомиров С.А. Теория игр в практике управления и управленческих коммуникациях / С.А. Тихомиров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №1. – С. 33-39.

384. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНТИ, 1998. – 576 с.

385. Топішко І.І. Роздержавлення і приватизація: до балансу очікувань та сподівань і результатів та реальності / І.І. Топішко // Наукові записки. – Серія: Економіка. – 2010. – Вип. 14. – С. 528-542.

386. ТОП ОПК-2019: Щорічний рейтинг підприємств ОПК України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.ukrmilitary.com/2020>.

387. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності [Текст]: Навч. посіб.; за ред. Якубовського С.О., Козака Ю.Г., Логвінової Н.С. – 2-ге вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 472 с.

388. Траут Дж. Маркетинговые войны. Юбилейное издание: [текст] / Дж. Траут, Э. Рейс ; пер с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 304 с.

389. Теория управления. Менеджмент [Текст]; в 3-х ч. Минск: ГИУСТ БГУ. – 2007. – ч. 2 – 288 с.

390. «Турбоатом» в цифрах. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sq.com.ua>

391. Уваров В.В. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики [Текст]: Учебное пособие / [В.В. Уваров, И.Н. Пятибратов] ; под ред. В.В. Уварова. – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2001. – 283 с.

392. Українсько-російсько-англійський тлумачний словник ділової людини / укладачі: П.Г. Зеленський, О.П. Зеленська. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 560 с.

393. «Укргазвидобування» і Shell Exploration and Production Ukraine підписали договір про інвестиції на 800 млн дол. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/top/show/-ukrgazdobycha-i-shell-exploration-andproduction-ukraine-podpisali-dogovor-01092011103600>.

394. Уманців Ю.В. Корпоративні структури у системі економічних відносин / Ю.В. Уманців // Вісник КНТЕУ. – 2011. - №3. – С. 13-25.

395. Уманців Ю.М. Формування української моделі корпоративного управління / Ю.М. Уманців // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – № 3. – С. 10-13.

396. Устенко А.О. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект): монографія [текст] / А.О. Устенко, О.Я. Малинка. – Івано-Франківськ: Фоліант, 2013. - 270 с.

397. Уткин Э.А. Управление фирмой [текст] / Э.А. Уткин – М.: Акалис, 1996. – 516 с.

398. Уткин Э.А. Инновационный менеджмент [текст] / Э.А. Уткин, Г.И. Морозова, Н.И. Морозова. – М.: Акалис, 2002.

399. Уткин А.И. Глобализация: процесс и осмысление [текст] / А.И. Уткин – М.: Логос, 2002. – 254с.

400. Федоренко В.Г. Кластери – системний інструмент підвищення конкурентоспроможності економіки / В.Г. Федоренко, А.Ф. Гойко, В.Б. Джабейло // Економіка та держава. – 2007. – № 9. – С. 6.

401. Федотова Ю.В. Інтегровані структури: етимологія, види і роль у забезпеченні економічного розвитку регіону / Ю.В. Федотова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 15. – С. 414-419.

402. 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.

403. Фёлькер Р. Использование теории игр в практике управления. / Р. Фёлькер // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №5. – С. 86-93.

404. Філіппова С.В. Методологія формування інноваційно- інвестиційної стратегії підприємств у контексті з сучасними технологіями управління / Філіппова С.В., Карпенко Л.М. // Розділ 4 у колективній монографії «Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти». Херсон: Грінь Д.С., 2017. – 906 с. С.59-89.

405. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст]: Учебник ; под ред. Е.С. Стояновой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 1999. – 656 с.

406. Фридман Р. Приватизация в России, Украине и странах Балтии [текст]; пер. с англ. / Р. Фридман, А. Рапачинский, Дж. Эрл - К.: Основы, 1994.

407. Фурса В.А. Стратегія управління підприємством в постприватизаційний період (на прикладі будівельних та інших підприємств Харківського регіону): Дис... канд. екон. наук: 08.07.03. – Харків, 1998. – 244 с.

408. Халкват К. Концепция стратегического управления развития предприятий / К. Халкват // Менеджер. – 2014. – №2(68). – С. 155-162.

409. Хейне П. Экономический образ мышления [текст] / П. Хейне ; пер. с англ. ; изд. 2-е стереотипное. – М. : Дело, Gatallaху, 1992. – 704 с.

410. Хлынин М.Ю. Создание ассоциаций как направление совершенствования интеграционного взаимодействия предприятий промышленного кластера / М.Ю. Хлынин // Современные проблемы науки и образования. – 2012. - №1. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5377>

411. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №4. – С. 108-113.

412. Хрусталёв Е.Ю. Финансово-промышленных группы: методология и модели формирования. / Е.Ю. Хрусталёв, О.Е. Хрусталёв. Цветков [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/articles/n.htm>

413. Хрущ Н.А. Фінансова стратегія в системі корпоративного управління підприємствами / Н.А. Хрущ, О.С. Корпан // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Вип. 2. – С. 103-108.

414. Цветков В.А. Современное состояние и перспективы развития российских финансово-промышленных групп РФ / В.А. Цветков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ipr-ras.ru/articles/analysis.htm>

415. Цветков В.А. Финансово-промышленные группы: опыт и перспективы. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/articles/n.htm>

416. Цыбатов В.А. Стратегирование регионального развития: методы, модели, информационные технологии / В.А. Цыбатов // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. - №27. – С. 36-52.

417. Циганкова Т.М. Міжнародна торгівля [текст] / Т.М. Циганкова, Л.П. Петрашко, Т.В. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2004. – 210 с.

418. Червіна Ю.В. Інтегровані корпоративні структури в системі національного господарства України / Ю.В. Чарвіна // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – Вип. 27. – Т.1 – С. 407-413.

419. Ченг Ф.Ли. Финансы корпораций : теория, методы и практика [текст] / Ф.Ли Ченг, И. Джозеф ; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 532 с.

420. Чепурда Л.М. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств [Текст]: Навч. посібник / Л.М. Чепурда, С.С. Беляєва, М.В. Плахотнікова. – К. : Професіонал, 2005. – 272 с.

421. Чигвінцева О.С. Экономические детерминанты общественного благосостояния: глобализация [Электронный ресурс] / О.С Чигвінцева // Вопросы регулирования экономики. – 2011. – Том 2, № 1. – [Режим доступа] : <https://cyberleninka.ru/article/v/ekonomicheskie-determinanty-obschestvennogo-blagosostoyaniya-globalizatsiya>.

422. Чихачьова Ю.С. Особливості становлення національної моделі корпоративного управління в контексті приватизації / Ю.С. Чихачьова // Актуальні Проблеми Економіки. – 2009. – № 7(97). – С. 77-85.

423. Чорна О.Ю. Інтегровані структури промисловості: сутність, поняття, класифікація / О.Ю. Чорна // Східноукраїнський національний університет

імені Володимира Даля: Збірник наукових праць. – 2010 – №22 // www.nbuv.gov.ua.

424. Шадрин А. Башкирский корнер: почему акции «Башнефти» за два дня выросли на 30%. [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://www.forbes.ru/kompanii/338501>

425. Шапошніков К.С. Механізм інституціоналізації інтересів у національній економіці: сутність і роль у модернізації корпоративного сектору / К.С. Шапошніков // Економічний простір. – 2013. – №7. – С. 111-118.

426. Шегда А.В. Стратегічне управління [Текст]: Підручник для студ. ВНЗ / А.В. Шегда. – К.: КНУТШ, 2009. – 304 с.

427. Шеллинг Т.К. Микромотивы и макроповедение [текст] / Т.К. Шеллинг. – М.: Изд.-во института Гайдара, 2016. 344 с.

428. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: Навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

429. Школьник І.О. Фінансовий ринок України: сучасний стан і стратегія розвитку : монографія [Текст] / І.О. Школьник. – Суми: Мрія, УАБС НБУ, 2008. 348 с.

430. Школьник І.О. Вплив міжнародних фінансових конгломератів на розвиток фінансового ринку України/ І.О. Школьник, В.М. Кремень // Фінанси України. –2009. – №9. – С.34-42.

431. Школьник І.О. Міжнародні фінансові конгломерати на страховому ринку України / І.О. Школьник, В.М. Кремень // Фінанси України. – 2013. - №2. – С. 110-121.

432. Шрайэгг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента / Г. Шрайэгг // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №5. – С. 93-98.

433. Шумпетер Й. Теория экономического развития [текст] / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982.

434. Щербина В.С. Суб'єкти господарського права: монографія [текст] / В.С. Щербина. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 264 с.

435. Економіка підприємництва [Текст]: Підручник / А.В. Шегда ; за ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2006. – 614 с.

436. Економічна енциклопедія: в трьох томах. Т3 / відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Академія, 2002. – 952 с. (С. 483-486).

437. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств [Текст]: Підручнк / Щелкунов В.І., Овсак О.П., Кириленко О.М. та ін. - К. : НАУ, 2012. - 336 с.

438. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств [Текст]: Навч. посібник / [Чепурда Л.М., Беляєва С.С., Плахотнікова М.В. та ін.] ; за заг. ред. Л.М. Чепурди. – К.: Професіонал, 2005. – 272 с.

439. Економіка виробничого підприємництва [Текст]: Навч. посібник / [Й.М. Петрович, І.О. Будіщева, І.Г. Устінова, Г.С. Доморадзька]; за ред. Й.М. Петровича. – 3-е вид., випр. – К.: Знання, 2002. – 405 с.

440. Эффективность стратегии фирмы [Текст]: Учебное пособие / А.П. Градов [и др.]; под. ред. А.П. Градова. – С.-Пб.: Спец.-Лит., 2007. – 186 с.

441. Экономическая энциклопедия / Науч. - ред. совет изд - ва «Экономика»; Ин.-т. экон. РАН; Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – С. 780.

442. Экономический словарь: Справочное издание / В.И. Нечаев, П.М. Михайлушкин. – Краснодар: Краснодар, «Атри», 2011. – 464 с.

443. Юхновська Ю.О. Корпоративні та прикладні засади управління інтегрованими корпоративними структурами консорціумного типу / Ю.О. Юхновська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. - №3(72). – С. 137-143.

444. Якубовський С.О. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності : навч. посібник / С.О. Якубовський, Ю.Г. Козак, О.В. Савчук. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 488 с.

445. Якутин Ю.В. Прогнозирование и стратегическое планирование в системах государственного и корпоративного управления / Ю.В. Якутин // Российский экономический журнал. – 2014. – №4. – С. 94-101.

446. Abfalter D. Strategizing Cultural Clusters: Long-Range Socio-Political Plans or Emergent Strategy Development? / D. Abfalter, M. Piber // *The Journal of Art Management Law and Society*. – 2016. – 46(4). – 177-186 Pp.

447. Adams C.D. Progress: engaging with organisations in pursuit of improved sustainability accounting and performance / C.D.Adams, C. Larrinaga // *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. – 2019. – Vol. 32. [Electronic resource] – website: [doi/org/10.1108/AAAJ-03-2018-3399](https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2018-3399)

448. Andrews K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. / K.R. Andrews – Revised edition. – Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1980 (first published in 1965). – 270 p.

449. Ansoff H.I. *Business Strategy*. / H.I. Ansoff – Harmondsworth: Penguin Books, 1969. – 544 p.

450. Ansoff H.I. *Corporate Strategy*. / H.I. Ansoff – Harmondsworth: Penguin Books, 1987(first published in 1968). – 432 p.

451. Ansoff I.H. *Implanting Strategic Management* / H.I. Ansoff, D. Kipley, A.O. Lewis, R. Helm-Stevens, R. Ansoff. – Springer International Publishing, 2018. – 592 p.

452. Ansoff H.I. *From Strategic Planning to Strategic Management*. / H.I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes – N.Y.: John Wiley, 1979. – 364 p.

453. Ansoff I.H. *Strategic Management*. / H.I. Ansoff. – Springer, 2016. – 236 p.

454. Ansoff H.I. *The New Corporate Strategy*. / H.I. Ansoff. – Revised edition. N.Y.: John Wiley & Sons Inc., 1988. – 432 p.

455. A.T. Kearney / *Foreign Policy Magazine: The Globalization Index, 2007* // A.T. Kearney. [Electronic resource] – website: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/globalization-index.html>.

456. Augier M. Behavioral theory of the firm: hopes for the past; lessons from the future. / M. Augier // *Management*. – 2013. – Vol. 16. – Nos. 5. – Pp. 636–652.

457. Balaz P. International trade in the world crisis of the 21st Century, *Ekonomicky casopis*. / P. Balaz. – 2013. – Vol. 10. – 1079-1083 Pp.

458. Beamish P.W. Cooperative strategies in international business and management: reflections on the past 50 years and future directions. / P.W. Beamish, N.C. Lupton // *Journal of World Business*. – 2016. – Vol. 51. – Nos. 1. – Pp. 163-175.

459. Berle A.A. *The Modern Corporation and Private Property* / A.A. Berle, G.S. Means. – New York : Oxford University Press, 1997.

460. Bhuiyan B.A. *An Overview of game theory and some applications* / B.A. Bhuiyan // *Philosophy and Progress*. – 2016. – Vol. 59-60. – Nos. 1. – Pp. 111-128.

461. Bond A.A. *game theory perspective on environmental assessment: what games are played and what does this tell us about decision making rationality and legitimacy?* / A. Bond, J. Pope, A. Morrison-Saunders, F. Retief. // *Environmental Impact Assessment*. – 2016. – Vol. 57. – Pp. 187-194.

462. Bower J.L. *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. / J.L. Bower. – Boston, MA: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1970.

463. Brickley J. *An introduction to game theory and business strategy* / J. Brickley, C.W. Smith, J.L. Zimmerman // *Journal of Applied Corporate Finance*. – 2000. – Vol. 13. – Nos. 2. – Pp. 84-98.

464. Brown S.L. *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* / S.L. Brown, K.M. Eisenhardt. – Boston: Harvard Business School Press, 1998.

465. Buckley P.J. *The Economic Theory of the Multinational Enterprise* / P.J. Buckley, M.C. Casson. – L.: Selected Papers, 1985.

466. Burgelman R.A. *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*. / R.A. Burgelman // *Administrative Science Quarterly*. – 1983. – Vol. 28. – Nos. 2. – Pp. 223–244.

467. *Business Summit Europe*, in *Abstracts of the 18th Responsible Business Summit Europe-2019*. – London, UK.: Ethical Corporation, 2019. – 10-12 June.

468. Camerer C.F. *Does strategy research need game theory?* / C.F. Camerer // *Strategic Management Journal*. – 1991. – Vol. 12. – Pp. 137-152.

469. Castells M. *Globalisation and identity*. / M. Castells // *Quaderns de la Mediterrania*. – 2010. – Vol. 14. – Pp. 89-98.

470. Caves R. *Industrial Organization*. / R. Caves ; In: Dunning J.H.,(ed). – L.: *Economic Analysis and The Multinational Enterprise*, 1974.

471. Caves R. *International corporations: the industrial economics of foreign investment* / R. Caves // *Economica*. – 1971. – Vol. 38. – Pp. 1-27.

472. Caves R. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. / R. Caves – L.: Cambridge, 1982.
473. Caves R. *Multinational firms, competition and productivity in host country markets* / R. Caves // *Economica*. – 1974. – Vol. 41. – Pp. 176-193.
474. Chandler A.D. *Strategy and Structure*. / A.D. Chandler. – L.: Cambridge, MASS.; The M.T.I. Press, 1962. – 426 p.
475. Chaikovska, I. *Economic-mathematical tools for building up a project team in the system of company's knowledge management* / I. Chaikovska, T. Fasolko, L. Vaganova, O. Barabash // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2017. – Vol. 3. – Nos. 87. – Pp. 29-37.
476. Cyert R.M. *A Behavioural Theory of the Firm*. / R.M. Cyert, J.G. March. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963. – 658 p.
477. Dahmen E. *Entrepreneurial Activity and the Development of Swedish Industry, 1919-1939*. / E. Dahmen. – Stockholm, 1950. – 350 p. (pp. 35).
478. David F.R. *Fundamentals of Strategic Management*. / F.R. David. – Merrill Publishing Company, 1986. – 448 p.
479. Day G.S. *Analysis for Strategic Marketing Decisions*. / G.S. Day. – West Publishing Company, 1986. – 185 p.
480. DeWit, B. *Strategy: Process, Content, Context* / B. DeWit, R. Meyer ; 3rd ed. – London: Thomson Learning, 2004. – 570 p. (pp. 58-70).
481. Digman L.A. *Strategic Management – Concepts, Decisions, Cases* / L.A. Digman ; 2nd Ed. – Honweywood: Richard D. Irwin, 1990.
482. *Doing Business – Мінекономрозвику* [Electronic resource] – website: <https://www.me.gov.ua/documents/detail>
483. *Doing Business Reports 2016–2020* [Electronic resource] – website: <http://www.doingbusiness.org/>
484. Dubina I. *Potential of game theory for analisys and improvement of innovations policy and practice in a dynamic socio-economic environment* / I. Dubina, E.G. Garayanis // *Journal of Innovation Economics & Management*. – 2015. – Vol. 3. – Nos. 18. – Pp. 165-183.

485. Dumanska K. Company's strategic success as the basis of its potential sustainability / O. Orlov, K. Dumanska, N. Ponomaryova, D. Kobets // E3S Web of Conferences. – 2020. – Vol. 166. – 12002.

486. Dumanska K. Formation of company's economic activity context in the strategic positioning process in emergent environment conditions. / M. Voynarenko, K. Dumanska, N. Ponomaryova. // SHS Web of Conferences. – 2019. – Vol. 65. – 04005.

487. Dumanska K. Formation of the Context of the Company's Economic Activity in the Strategic Positioning Process at Emergent Environment / M. Voynarenko, K. Dumanska, N. Ponomaryova // CEUR Workshop Proceedings. – Vol-2422. – Pp. 121-133.

488. Dumanska K.S. Development of current international business as reflection of world economic globalization processes / K.S. Dumanska // Science and Education Ltd., Sheffield, UK. – 2017. – Vol. 3. – Nos. 51. – Pp. 21-28.

489. Dumanska K.S. Interdisciplinary links of cybernetics with social and behavioural sciences / K.S. Dumanska // Матеріали І-ї Всеукраїнської НПК 17-18 квітня 2012. Професійний розвиток та становлення особистості сучасного фахівця в умовах освітнього простору. – Хмельницький: ХНУ, 2012. – С. 221-226.

490. Dumanska K. Pricing for industrial purposes products and target planning in conditions of multi-product manufacturing. / O. Orlov, Y. Ryasnykh, K. Dumanska // Sustainable development under the conditions of European integration: collective monograph / [ed. D. Bele]. Part II. Ljubljana: VSPV, Visoka sola za poslovne vede, Ljubljana School of Business, Slovenia, 2019. – 460 p. (pp. 228-242).

491. Dumanska K. Process of successful corporative strategy development in economic restructuring conditions / K. Dumanska // Materials of the I-st International Scientific Conference «Eastern European Conference of Management and Economic» – 2019, 24 May. – Ljubljana: School of Business, Slovenia, 2019. – 364 p. (pp. 205-208).

492. Dumanska K.S. Psychological aspects of small enterprises management / K.S. Dumanska // Матеріали І-ї Всеукраїнської НПК 17-18 квітня 2012.

Професійний розвиток та становлення особистості сучасного фахівця в умовах освітнього простору. – Хмельницький: ХНУ, 2012. – С. 212-216.

493. Dumanska K.S. Steps of Development of international corporative strategy and analysis of aspects of planning and control process in an international setting / K.S. Dumanska, T.D. Zholobova // *Stredoevropsky vestnik pro vedu a vyzkum.* – Praha: Publishing house Education and Science. – 2014. – Vol. 3. – Nos. 5. – Pp. 34-40.

494. Dumanska K.S. The importance of consolidation processes for international companies in conditions of the world economic globalization / K.S. Dumanska, N.A. Ponomaryova // *Social and legal aspects of the development of civil society institutions: Part 1.* – Warsaw: BMT Erida Sp.zo.o., 2019. – 536 p. (pp. 204-219).

495. Dumanska K.S. The use of personal time and the art of leadership in the system of matrix management / K.S. Dumanska // *Science and Education Ltd.*, Sheffield, UK. – 2015. – Vol. 4. – Nos. 28. – Pp. 31-39.

496. Dumanska K. The concept of marginal income in multiassortment production conditions. / O. Orlov, Y. Ryasnykh, K. Dumanska // *Materials of the XV International Scientific and Practical Conference “Science and Civilization”* – 2019, 30 January – 07 February. – Economic Science: Sheffield, Yorkshire, UK. Science and Education LTD. – 2019. – Vol. 5. – 112 p. (pp. 28-32).

497. Dunning J.H. The eclectic paradigm of international production: an update and some possible extensions / J.H. Dunning // *Journal of International Business Studies.* – 1988. – Vol. 19. – Nos. 1. – Pp. 1-31.

498. Dunning J.H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests / J.H. Dunning // *Journal of International Business Studies.* – 1980. – Vol. 11. – Nos. 2. – Pp. 9-13.

499. Eccles R. The Impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. / R. Eccles, I. Ioannou, G Serafeim // *Management Science.* – 2014. – Vol. 60. – Nos. 11. – Pp. 2835–2857.

500. Eisenhardt K.M. Building theories from case studies / K.M. Eisenhardt // *Academy of Management Review.* – 1989. – Vol. 14. – Nos. 4. – Pp. 532-550.

501. Environmental Performance Index [Electronic resource]. – website: <http://epi.yale.edu/data>

502. Fama E.F. Separation of ownership and control / E.F. Fama, M.C. Jensen // *Journal of Law and Economics*. – 1983. – Vol. 26. – June. – Pp. 301–326.

503. Finkelstein S. Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. / S. Finkelstein, D.C. Hambrick, A.A. Cannella. – Oxford: Oxford University Press, 2009.

504. Fung A. Online game and chinese national identities. In L. Lim & H.-K. Lee (Eds.) / A. Fung // *Cultural policies in East Asia: Between the state, arts and cultural industries*. – London, UK: Palgrave Macmillan, 2014. – 270 p. (pp. 53–68).

505. Fung A. Asian games industries: Toward a formation of Asian game culture. In L. Hjorth & O. Khoo (Eds.) / F. Fung, V. Ho // *Routledge handbook of new media in Asia*. – London, UK: Routledge, 2015. – 728 p. (pp. 377–390).

506. Garlo S. Mercosur signs free trade agreement with Palestinian Authority / S. Garlo. [Electronic resource]. – website: <http://www.voxxi.com/mercosur-signs-free-trade-agreement-with-palestinian-authority/#ixzz22U5keEdM/>

507. Gavetti G. The behavioural theory of the firm: assesment and prospects. / G. Gavetti, H.R. Greve, D.A. Levinthal, W. Ocasio // *The Academy of Management Annals*. – 2012. – Vol. 6. – Nos. 1. – Pp. 1–40.

508. Glazer N. We are All Multiculturalists Now. / N. Glazer // Cambridge, MA: Harvard University Press, 1997.

509. GlobalIndex 2020: Definitions and Sources. [Electronic resource]. – website: <http://www.transeurope-project.org/globalindex/>

510. Globalisation Continues: The Maastricht Globalisation Index Revisited and Updated / L. Figge P. Martens. – 2014. – № 11 Globalizations. [Electronic resource]. – website: <http://pimmartens.info/wp-content/uploads/2013/05/Figge.pdf>.

511. Global Competitiveness Reports 2014–2019 [Electronic resource]. – website: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/2017/2018/2019>

512. Global Innovation Index 2014–2019 [Electronic resource]. – website: <http://www.globalinnovationindex.org>.

513. Global Competitiveness Report 2016–2017. World Economic Forum. [Electronic resource]. – website: http://www3.weforum.org/docs/GCR20162017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf/

514. Global Competitiveness Report 2017–2018/ World Economic Forum. [Electronic resource]. – website: <http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018/>

515. Global food processing and packaging equipment market poised to grow 4.2% per year. [Electronic resource]. – website: <https://www.profoodworld.com/articles/global-food-processing-and-packaging-equipment-market-poised-grow-42-year>.

516. Grewal J. Shareholder activism on sustainability issues / J. Grewal, G. Serafeim, A. Yoon // Harvard Business School Working Paper. – 2016. [Electronic resource] – website: <http://nrs.harvard.edu/>

517. Groot N. Strategising as a complex responsive leadership process. / N. Groot, T.H. Homan // Int. J. Learning and Change. – 2012. – Vol. 6. – Nos. 3/4.

518. Guide to Using the Index // The Centre for the Study of Globalization and Regionalization. [Electronic resource]. – website: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/csgr/index/>

519. Harafonova O.I. Justification of social responsibility strategy for the purpose ensuring productivity of the enterprise activity / H.V. Zhosan, L.M. Akhimova // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2017 - №3. – С. 267-279.

520. Harsanyi J.C. General Theory of Equilibrium Selection in Games / J.C. Harsanyi, R.A. Selten. – Cambridge, MA: The MIT Press, 1988. – 378 p.

521. Harrison J.S. Strategic Management of Organizations and Stakeholders. Theory and Cases. / J.S. Harrison, H. John. Caron. – West Publishing Co., 1994. – 440 p.

522. Hawn O. Mind the gap: the interplay between internal and external actions in the case of corporate social responsibility / O. Hawn, G. Serafeim // Strategic Management Journal. – 2016. – Vol. 37. – Nos. 13. – Pp. 2569-2588.

523. Helpmen A. A simple theory of international trade with multinational corporations / A. Helpmen // Journal of political economy. – 1984. – Vol. 92. – Nos. 3. – Pp. 451-471.

524. Henderson B.D. Hendemm on Corporate Strategy. / B.D. Henderson. – Cambridge, MA: Abt Books, 1979. – 415 p.

525. Hoffer C.W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies. / C.W. Hoffer. – Boston: Intercollegiate Case Clearing House, 1977. – 248 p.

526. Hodgetts R.M. A Conversation with Michael E. Porter: a ‘significant extension’ toward operational improvement and positioning. / R.M. Hodgetts // Organizational Dynamic. – 1999. – Vol. 7. – Pp 24.

527. Hoffer C.W. Strategy Formulation: Analitrical Concepts. / C.W. Hoffer, D. Schendel. – St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978. – 385 p.

528. Hull R. The definition of a manufacturing strategy analysis/manufacturing system design interface, in: Tan, S.T., Wong, T.N., Gibson, I. (Eds) / R. Hull, B. Wu // Proceedings of International Conference on Manufacturing Automation (ICMA’97), 1997. – 347p. (pp. 78-83).

529. Human Development Reports [Electronic resource]. – website: hdr.undp.org/

530. Human Development Reports: office site. URL: <http://hdr.undp.org>

531. Hussain I.N. Does it pay to be sustainable? Looking inside the black box of the relationship between sustainability performance and financial performance. / I.N. Hussain, U. Rigoni, E. Cavezzali // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. – 2018. – Vol. 25. – Nos. 6. – Pp. 1198-1211.

532. Hymer S. The multinational corporation and the law of uneven development / S. Hymer. – N.-Y.: J.Bhagwati ; ed. Economics and World Order, 1971.

533. Index of Economic Freedom 2011–2016 [Electronic resource]. – website: <http://www.heritage.org/index/ranking/>

534. Initiative for a Competitive Inner City. / M. Porter // Harvard Business School. – 1994. [Electronic resource] – website: <http://icic.org/member/professor-michael-e-porter>.

535. Intelligent Solution Group Ltd. [Electronic resource]. – website: <http://isg-consult.com/global/scms/view/316>.

536. Investment Countries Profile. Ukraine [Electronic resource]. – UNCTAD, 2017. [Electronic resource]. – website: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2017d2Ukraine_en.pdf.

537. Ioannou I. The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: analysts, perceptions and shifting institutional logics. / I. Ioannou, G. Serafeim // Strategic Management Journal. – 2015. – Vol. 36. – Nos. 7. – Pp. 1053-1081.

538. Ioannou I. Corporate sustainability: a strategy? / I. Ioannou, G. Serafeim // Harvard Business School working paper. – 2019. [Electronic resource]. – website: <https://ssrn.com>.

539. Jarzabkowski P. Strategy as practice: an activity-based approach. / P. Jarzabkowski. [Electronic resource]. – website: <http://sk.sagehub.com/books/strategy-as-practice/n6.xml>; <http://dx.doi.org/10.4135/9781446215777.n6>.

540. Jarzabkowski P. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. / P. Jarzabkowski, E. Fenton // Long Range Planning. – 2006. – Vol. 39. – Nos. 6. – Pp. 631-648.

541. Johanson J. The Internalization of the Firm - Four Swedish Cases /J. Johanson, P.F. Wiedersheim // Journal of Management Studies. – 1975.

542. Johanson J. The Internalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments II / J. Johanson, J. Vahlne // Journal of Management Studies. – 1977.

543. Johnston A. EC Regulation of Corporate Governance. – Cambridge, 2010. – 418 p.

544. Karloff B. Business Strategy. Guide to Concepts and Models. / B. Karloff. – MacMillan ; Reference books, 1989. – 243 p.

545. Kilmann R.H. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behaviour: The «MODE» Instrument / R.H. Kilmann, K.W. Thomas // Educational and Psychological Measurement, 1977. – Vol. 37(2). – p. 309-325.

546. Keane M. Creative Industries in China: Art, Design and Media. / M. Keane. – New York, NY: Polity, 2013.

547. Khanfar A.A. Prioritizing critical failure factors of IT projects with fuzzy analytic hierarchy process / A.A. Khanfar, R.K. Mavi, F. Jie // AIP Conference Proceedings, 2013(1):020058. Conference: Proceeding of the International Conference on Mathematics, Engineering and Industrial Applications. – 2018 (ICoMEIA 2018). [Electronic resource]. – website: <http://dx.doi.org/10.1063/1.5054257>.

548. Kindieberger Ch.P. The Theory of Direct Investment / Ch.P. Kindieberger. – L.: International Trade and Finance, 1975.

549. Kleiner A. The Wise Advocate: The Inner Voice of Strategic Leadership. / A. Kleiner. – Tantor Audio; Unabridged Edition, 2019.

550. Kleiner A. The Executive Guide to Strategy. A strategy+business Electronic Book. / A. Kleiner. – Booz & Company Published, 2013. – 147 p.

551. Knickerbocker F.T. Oligopolistic reaction and multinational enterprise / F.T. Knickerbocker // The International Executive. – 1973. – Vol. 15. – Nos. 2. – Pp. 7-19.

552. Knight G.A. The born of global firm: a challenge to traditional internationalization theory / G.A. Knight, S.T. Cavusgil // Advances in international marketing. – 1996. – Vol. 8(1), Pp. – 11-26.

553. KOF Index of Globalization. [Electronic resource]. – website: <http://globalization.kof.ethz.ch>.

554. KOF Index of Globalization: Definitions and Sources. 2019. [Electronic resource]. – website: <http://globalization.kof.ethz.ch/>.

555. Kuzmin O. Innovative development of human capital in the conditions of globalization / O. Kuzmin, M. Bublyk, A. Shakhno, O. Korolenko, H. Lashkun // E3S Web of Conferences. – 2020. – Vol. 166.

556. Kvint V.L. Strategy for the Global Market. Theory and Practical Applications. / V.L. Kvint. – New York, London: Routledge, Taylor&Francis Group, 2016. – 519 p.

557. Lindley N. The treatise on the law of companies / N. Lindley. – Wentworth Press, 2019. – 244 p.

558. Lockwood B. «How Robust is the Foreign Policy / Kearney Index of Globalisation?» // Centre for the Study of Globalization and Regionalization. Working Paper № 79/01. 2001. [Electronic resource]. – website: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/csgr/index/>

559. Loh L. Sustainability reporting and firm value: evidence from Singapore-listed companies. / L. Loh, T. Thomas, Y. Wang // Sustainability. – 2017.– Vol. 9. – 2112.

560. Leaderer A.L. Key Prescriptions for Strategic Information Systems Planning. / A.L. Leaderer, V. Sethi // Journal of Management Information System. – 1996. – Vol. 13(1), Pp. – 35-59.

561. Management principles. [Electronic resource]. – website: <https://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s09-strategizing.html>.

562. Marcusen J.R. Trade versus Investment Liberalization / J.R. Marcusen // II NBER Working Papers. – 1997. – Vol. 6231.

563. Mathews J.A. Strategizing by firm in the presence of markets for resources / J.A. Mathews // Industrial and Corporate Change. – 2003. – Vol. 12. – Pp. 1157-1193.

564. Minzberg H. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies / H. Minzberg // California Management Rev. – 1987. – Pp. 54-68.

565. Mintzberg H. Strategic Thinking as «Seeing» in Mintzberg H., Ahlstrand B. Lampel J. Strategy bites back / H. Minzberg. – London: Financial Times Prentice Hall, 2005.

566. Monieson D.D. Effective Marketing Planning: An Overview/ D.D. Monieson, 1978. – 230 p.

567. Montiel I. Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? / I. Montiel, J. Delgado-Ceballos // *Organization & Environment*. – 2014. – Vol. 27(2). – Pp. 113-139.

568. Neumann J. *Theory of Games and Economic Behavior*. / J. Neumann, O. Morgenstern – Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2007 – 776 p.

569. Ohmae K. *The Mind of the Strategist. The Art of Japanese Business*. / K. Ohmae. – McGraw-Hill Inc., 1982. – 260 p.

570. Orlikowski W. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. / W. Orlikowski // *Organization Science* – 2002. – Vol. 13(3) – Pp. 249-273.

571. Oviatt B.M. Toward a theory of international new ventures / B.M. Oviatt, P.P. McDougall // *J. of international business studies*. – 1994. – Vol.25. – Nos. 1. – Pp. 45-64.

572. Pearce II. J.A. *Strategic Management* / J.A. Pearce II, R.B.Jr. Robinson. – 2nd. ed. – Homewood, III: Richard D. Irwin, 1985. – 248 p.

573. Peters T.H. *In Search of Excellence* / T.H. Peters, R.H.Jr. Watermen. – N.Y.: Harper & Row, 1982. – 347 p.

574. Pfeiffer J. *The knowing-doing gap: how smart companies turn knowledge into action* / J. Pfeiffer, R. Sutton. – Boston: Harvard Business School Press, 1999

575. Phatak A.V. *International Dimensions of Management* / A.V. Phatak. – Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company, 1993. – 147 p.

576. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* / M.E. Porter. – N.Y.: Free Press, 1985. – 420 p.

577. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions* / M.E. Porter. – N.Y.: Free Press, 1986. – 406 p.

578. Porter M. What is Strategy? / M.E. Porter. – *Harvard Business Review*, 1996. – 61-78.

579. Report of the World Commission on the Environment, in Abstracts of the United Nations General Assembly, Brundtland Commission, USA, 1987.

580. Rumelt R.P. Theory, strategy, and entrepreneurship. In D.J. Teece (Ed.), *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal* (pp. 137-158). Cambridge, MA: Ballinger, 1987.

581. Sabherwal R. An empirical taxonomy of the decision-making processes concerning strategic applications of information systems. / R. Sabherwal, W. King // *Journal of Management Information Systems*. – 1995. – Vol. 11(1). – Pp. 177–214.

582. Sawyer G. *Business Policy and Strategic Management: Planning, Strategy and Action* / G. Sawyer – San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, 1990. – 528 p.

583. Schneider M. Organization as complex adoptive systems: implications of complexity theory for leadership research. / M. Schneider, M. Somers // *The Leadership Quarterly*. – 2006. – Vol. 17(4). – Pp. 351-365.

584. Schoeffler S. *Nine Basic Findings on Business Strategy*. The Strategic Planning Institute / S. Schoeffler. – Cambridge: MA, 1980. – 214 p.

585. Scott A.J. *New industrial spaces: Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe*. / A.J. Scott. – London, Pion Ltd, 1988.

586. Schelling T.C. *The Strategy of Conflict* / T.C. Schelling. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1980. – 309 p.

587. Schelling T.C. *Choice and Consequence* / T.C. Schelling. – Cambridge, MA, US: Harvard University Press, 1986. – 379 p.

588. Selznick Ph. *Foundation of the Theory of Organization* / Ph. Selznick // *American Sociological Review*. – 1958. – Vol. 13. – Pp. 25-35.

589. Selznick Ph. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. / Ph. Selznick. – Evanston, IL: Row, Peterson, 1957. – 132 p.

590. Shleifer A.A *Survey of Corporate Governance*. / A.A. Shleifer, R.W. Vishny // *The Journal of Finance*. – 1997. – Vol. 52. – Pp. 737–783.

591. Sklair L. *Globalization. Capitalism and its alternatives* / Sklair L. – Oxford [etc.]: Oxford UP. – 2002. – Pp. 35-38

592. Soulie D. Filieres de Production et Integration Vertical / D. Soulie // Annales des Mines. Janvier,1989. – 21-28 p.
593. Statistical Abstract of the United States, p.4900
594. Stopford J.M. Managing the Multinational Enterprise / J.M. Stopford, L.T. Wells. – N.-Y., 1972.
595. Strategizing. CEOpedia. Management online. [Electronic resource]. – website: [https://ceopedia.org/index.php/ Strategizing](https://ceopedia.org/index.php/Strategizing).
596. Sustainability Summit. How Corporate Superstars Generate Impact, in Abstracts of Sustainability Summit, The Conference board, New York, NY, 16–17 July 2019.
597. Sustainability Summit, in Abstracts of the 3rd Annual Strategic CSR & Sustainability Summit. The Conference board, Mumbai, India, 16–17 July 2019.
598. Swarnapali R.M.N.C. Corporate sustainability: A Literature review. // Journal for Accounting Researchers and Educators. – 2017. – Vol. 1(1). – Pp. 1-16.
599. System Capital Management [Electronic resource]. – website: <http://www.scm.com.ua>.
600. Teece D.J. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. Journal of Management Studies / D.J. Teece, 2012. – Vol. 49(8). – Pp. 1395-1401.
601. The business of sustainability. McKinsey & Company sustainability, 2011 [Electronic resource]. – website: <https://www.mckinsey.com>.
602. Thompson A.A. Strategic Management: Concepts and Cases / A.A. Thompson, A.J. Strickland III. – 4th ed. – Plano, Texas: University of Alabama, Business Inc., 1988 – 580 p.
603. Tolonado J.A. Propjs des Filires Industrielles / J.A. Tolonado // Revue d'Economie Industrielle. – 1978. – Vol. 6(4). – Pp. 149-158.
604. Transparency International: office site. [Electronic resource] – website: <https://www.transparency.org/>
605. Quinn J.B. Strategies for Change: Local Incrementalism / J.B. Quinn – Richard D. Irwin, Homeward, III., 1980. – 325p.

606. Voropaev V. Who Manages What? Project Management for Different Stakeholders / V. Voropaev, Y.D. Gelrud, O. Klimenko // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2016. – Vol. 226. – Pp. 478-485.

607. Wang H. National image building and Chinese foreign policy / H. Wang // *China: An International Journal*. – 2003. – Vol. 1(1). – Pp. 46–72.

608. Wang J. Soft power in China: Public diplomacy through communication / J. Wang – Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2010.

609. Wells L.T. The Internationalization of Firms from Developing Countries. In: T. Agmon and C.P. Kindleberger. *Multinationals from Small Countries*.

610. Williamson O.E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization // *Strategic Management Journal*. – 1991. – Vol. 12. – Pp. 75-94.

611. Whittington R. The work of strategizing and organizing; for a practice perspective / R. Whittington // *Strategic Organization*. – 2003. – Vol. 1(1). – Pp. 117-125.

612. World Investment Report, 2018. Methodological Note. P. 3. [Electronic resource] – website: https://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2018chMethodNote_en.pdf.

613. World Investment Report, 2018. Investment and New Industrial Policies. Geneva: UNCTAD, 2018. P. 20 [Electronic resource] – website: https://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2018chMethodNote_en.pdf.

614. Zwicky F. Discovery, Invention, Research through the Morphological Approach / F. Zwicky. – New York: McMillan, 1969.

615. Zahn E.O.K. Strategic management, systems thinking, and modeling. *Encyclopedia of Life Support System* / E.O.K. Zahn // *System Dynamics*. – Vol. 2. [Electronic resource] – website: <http://www.eoless.net/>

ДОДАТКИ

Додаток А.1

**Вплив міжнародних економіко-політичних альянсів на функціонування
світового глобального економічного простору***

Назва економіко-політичного альянсу та задокументований період заснування	Країни-учасниці з моменту створення і донині	Ціль створення
<p>ЄОВС (Європейське об'єднання вугілля і сталі, European Coal and Steel Community (ECSC), (англ.), 1952 р.)</p> <p>ЄЕС (Європейська економічна спільнота, European Economic Community, (ЕЕС), 1958 р.)</p> <p>ЄС (Європейський Союз, European Union (EU), (англ.), 1993 р.)</p> <p>Паризьський договір, 1952 р.</p> <p>Римський договір («Римський клуб»), 1958 р.</p> <p>Маастрихтський договір, 1993 р.</p>		<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Європейське об'єднання з виробництва вугілля і сталі для країн-засновниць ЄОВС; - загальний ринок у вигляді Європейської економічної спільноти для країн-засновниць ЄЕС; - єдина європейська спільнота в галузі енергетики для ЄОВС – Євратом; - загальний ринок, митний та валютний союзи між країнами-учасницями ЄС; - єдина загальноєвропейська сільськогосподарська система; - єдина інфраструктура у вигляді реалізації проекту трансєвропейських мереж (TEN), а саме, Евротонель, LGV Est, Мон-Сениський тунель, Ересунський міст, тунель Бреннер и міст через Месинську протоку; - розробка та запуск системи навігації «Галілео». <p>Політичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зміцнення і розширення політичних позицій на території Європи; - розробка генеральної лінії політичної інтеграції з країнами НАТО
<p>ЄАВТ (Європейська асоціація вільної торгівлі, Association européenne de libre-échange, (AELE), (фр.), 1960 р.)</p> <p>Стокгольмська Конвенція по ЄАВТ як зоні вільної торгівлі, 4 січня 1960р.</p> <p>Вадуцька Конвенція по ЄАВТ з лібералізації торгівлі: зниженні митних зборів та обмежень у торгівлі, 1970 р.</p>	<p>Ісландія, Норвегія, Швейцарія, Ліхтенштейн, Великобританія, Данія, Норвегія, Швеція, Австрія, Швейцарія, Португалія + Фінляндія (1961-1986 рр.),+ Ісландія (1970 р.) + Ліхтенштейн (з 1991 р.) – Великобританія та Данія (1973 р.) – Португалія (1986 р.) – Фінляндія, Швеція і Австрія (1995 р.)</p>	<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зона вільної торгівлі з країнами ЄС, Центральної та Східної Європи; - єдиний господарський простір між ЄС та ЄАВТ; - єдиний економічний простір між ЄС та ЄАВТ з метою вільного просування людей, товарів, послуг і капталу. <p>Політичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробка генеральної лінії політичної інтеграції з країнами ЄС.

Додаток А.2

**Вплив міжнародних економіко-політичних альянсів на функціонування
світового глобального економічного простору***

<p>МЕРКОСУР (Загальний ринок країн Південної Америки, Southern Common Market (англ.), Mercado Común del Sur, (MerCoSur), (ісп.), 1985р. Програма економічної інтеграції та співробітництва Аргентина-Бразилія (PICE, Programa de Integración Cooperación Económica Argentina-Brasil (ісп.), 1985 р.</p>	<p>Аргентина, Бразилія, Уругвай, Парагвай, Венесуела</p>	<p>Економічні: - угода про вільну торгівлю; - митний союз і загальний ринок згідно Асунсьонського договору; Політичні: - зміцнення відносин між МЕРКОСУР з Андською спільнотою націй</p>
<p>АСЕАН (Асоціація держав Південно-Східної Азії, Association of SouthEast Asian Nations, (ASEAN), (англ.), 1967 р. Декларація АСЕАН, 1967 р. АСЕАН + «три», 1997р. Декларація АСЕАН + три, 1997р. АСЕАН + «шість», 2009 р. Статут АСЕАН, 2008 р. Угода про зону вільної торгівлі, 2009 р. АСЕАН + «вісім», 2011 р. Угода про співпрацю, 1 січня 2011 р.</p>	<p>Бруней, В'єтнам, Індонезія, Камбоджа, Лаос, Малайзія, М'янма, Сінгапур, Таїланд, Філіппіни (1967 р.)+ Південна Корея, КНР, Японія, (1997 р.) + Австралія, Індія, Нова Зеландія (2009 р.) + Росія, США (2011 р)</p>	<p>Економічні: - зона вільної торгівлі; - прискорення економічного, соціального і культурного розвитку держав-членів Асоціації на засадах співробітництва та взаємодопомоги; - підтримка взаємовигідного співробітництва із загальними та регіональними міжнародними організаціями, що мають подібні цілі. Політичні: - зона вільна від ядерної зброї; - Декларація «Балтійська згода»; Природоохоронні: - Себуанська декларація про енергетичну безпеку Східної Азії; - Природоохоронна мережа АСЕАН із захисту дикої природи; - Азійсько-Тихоокеанське партнерство з екологічно чистого розвитку та клімату</p>
<p>АТЕС (Азійсько-Тихоокеанська економічна співпраця, Asia-Pacific Economic Cooperation, (АРЕС), (англ.), 1989 р.) Резолюція вільного консультативного форуму на зустрічі прем'єр міністрів Австралії та Нової Зеландії у 1989 р.</p>	<p>Австралія, Бруней, Канада, Індонезія, Малайзія, Японія, Республіка Корея, Нова Зеландія, Філіппіни, США Сінгапур, Таїланд (1989 р.)+ Китайський Тайбей, Китайський Гонконг, КНР (1991 р.) + Мексика, Папуа–Нова Гвінея (1993 р.) + Чилі (1994 р.) + Перу, Росія, В'єтнам (1998 р.)</p>	<p>Економічні: - інтеграція в енергетичній та транспортній галузях між країнами так званого «Тихоокеанського кільця» («Pacific Ring») та країнами Європи; - лібералізація економік країн-учасниць АТЕС; - співробітництво в галузі торгівлі між країнами-учасницями та лібералізація капіталовкладень. Політичні: - зміцнення Азійсько-Тихоокеанської спільноти</p>

Додаток А.3

**Вплив міжнародних економіко-політичних альянсів на функціонування
світового глобального економічного простору***

<p>ЦСАВТ (Центральноевропейська асоціація вільної торгівлі, Central European Free Trade Agreement, (CEFTA), (англ.), 1993р.)</p> <p>Центральноевропейська угода про вільну торгівлю, 1993 р.</p>	<p>Чехія, Словаччина, Угорщина, Польща + Словенія (1996 р.), Румунія (1997 р.), Болгарія (1999 р.), Хорватія (2003 р.), – Польща, Угорщина, Чехія, Словаччина, Словенія (2004 р.) + Республіка Македонія, Албанія, Боснія і Герцеговина, Сербія, Молдова, Чорногорія (2006 р.) + Республіка Косово (2007 р.) – Болгарія і Румунія (2007 р.) – Хорватія (2013 р.)</p>	<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зона вільної торгівлі промисловими виробами в межах ЦСАВТ; - лібералізація торгівлі сільськогосподарською продукцією; - членство у ВТО; - єдиний економічний простір між ЄС та САВТ з метою вільного просування людей, товарів, послуг і капіталу. <p>Політичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інтеграція із західноевропейським структурами; - асоціація та приєднання до ЄС країн-засновниць ЦСАВТ.
<p>НАФТА (Північноамериканська угода про вільну торгівлю, North American Free Trade Agreement, (NAFTA), (англ.), Tratado de Libre Comercio de América del Norte, (TLCAN), (ісп.), 1994 р.)</p> <p>Угода про створення Північноамериканської асоціації вільної торгівлі, 1994 р.</p>	<p>Канада, США, Мексика (1994 р.)</p>	<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зона вільної торгівлі згідно Канадсько-Американської угоди про вільну торгівлю (CUSFTA); - єдиний континентальний ринок; - залучення інвестицій до країн-учасниць НАФТА; - спільний захист; - інтелектуальної власності; - створення умов справедливої конкуренції; - загальна енергетична та сировинна стратегія; - скорочення провалу розвитку економік США та Мексики; - будівництво супермагістралі НАФТА з метою об'єднання США, Мексики та Канади. <p>Політичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення Північноамериканського економічного та оборонного блоку; - створення оборонного альянсу з укріплення кордонів та їх захисту від терористів.

Додаток А.4

<p>АЛБА (Боліваріанський альянс для народів нашої Америки, Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América, (ALBA), (ісп.), Bolivarian Alliance for the Americas (англ.), 2004 р.)</p> <p>Соціалістичний альянс країн Латинської Америки та Карибського басейну 2004 р.</p>	<p>Сент-Люсія Гренада, Сент-Кітс і Невіс</p>	<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - економічна інтеграція країн Південної Америки; - економічний розвиток соціалістичних країн. <p>Політичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - колективний захист незалежності соціалістичних країн
<p>СЄП (Єдиний економічний простір, 2012 р.) –</p> <p>СЄП (Євразійський економічний простір, 2015 р.):</p> <p>Митний союз, 2010р.</p> <p>Зона вільної торгівлі, 2011 р.</p> <p>Період формування:</p> <p>Декларація про єдину економічну інтеграцію, 1 січня 2012 р</p>	<p>Білорусія, Казахстан, Росія (2012 рр.) +</p> <p>Вірменія (2014 р.) +</p> <p>Киргизія (2015 р.)</p>	<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - митний союз; - зона вільної торгівлі; - загальний ринок капіталу, праці, послуг; - Євразійський економічний простір; - загальна система антимонопольного регулювання; - єдина система регулювання закупок.

*сформовано автором за даними інформаційних порталів зазначених альянсів

Додаток Б

Результати успішності машинобудівних компаній України за обсягами доходу *

№	Компанія	Середній чистий дохід за 2011-2015 (млн. грн)	Динаміка чистого доходу 2015/2011 (%)	Чистий операційний дохід (млн. грн)					Чистий прибуток/ збиток (млн. грн)
				2015	2014	2013	2012	2011	
1	ПАТ «Дніпровагонрембуд» (Дніпровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів)	5316,5	23,8	7034,4	6297,5	4681,3	2885,7	5683,6	44,9
2	ТОВ «ЗЛІЗ» (Запорізький ливарно- механічний завод, (компанія групи «Метінвест»)	5054,1	-74,2	3292,2	3648,2	2967,6	2609,1	12753,5	54,7
3	ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод»	4488,9	122,2	7225,9	6177,8	4369,0	1419,3	3252,5	775,3
4	ПрАТ «Запорозжтрансформатор»	3399,5	18,8	3947,8	3590,5	2285,8	385,0	3323,5	946,9
5	ТОВ «Укравтозапчастина»	2902,9	-29,6	3008,3	2911,3	2680,4	1643,9	4270,5	194,9
6	ПрАТ «НКМЗ» (Новокраматорський машинобудівний завод)	2753,4	0,9	2372,7	2754,8	3347,2	2563,3	2728,8	77,2
7	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	2656,5	49,0	3201,8	2736,6	2099,5	3095,0	2149,4	2963
8	ТОВ «Ніссан Мотор Україна»	1644,9	14,2	2424,9	1982,5	1028,0	666,4	2122,8	19,2
9	ПрАТ «Єврокар» (компанія групи «Атолл Холдинг»)	1609,2	-40,5	1797,6	1451,5	998,0	779,6	3019,5	20,3
10	ДП «Завод «Електроважмаш»	1521,4	204,4	2047,1	2120,3	1641,5	1125,3	672,6	53,5
11	ПрАТ АвтоКрАЗ	664,1	-45,4	614,9	677,1	605,4	297,2	1125,7	-155,9
12	ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	626,1	-26,2	572,0	797,0	662,0	324,7	774,7	-134,7
13	ТОВ «КЗМО» («Константинівський завод металургійного обладнання»)	409,8	167,7	530,3	625,4	448,8	246,3	198,1	33,1

* сформовано автором за даними інформаційних порталів зазначених компаній

Додаток В

Результати аналізу показників економічного розвитку компанії за період з 2009 до 2020 рр.*

N з/п	Показник	ПАТ «Укрелектроапарат»											
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	187936	257106	269651	253295	610840	769940	501278	382031	576795	986778	419740	333052
2.	Маржинальний прибуток, тис. грн	13827	35313	40018	53243	267107	362886	110413	58259	130993	187996	30999	32554
3.	Витрати умовно-постійні, тис. грн	31882	30099	29517	31644	33745	34584	32107	29530	33564	36193	32818	30017
4.	Витрати умовно-змінні, тис. грн	174109	221793	229633	200052	343733	407054	390865	323772	445802	798782	388741	300498
5.	Коефіцієнт беззбитковості	2,31	0,85	0,74	0,59	0,13	0,10	0,29	0,51	0,26	0,19	1,06	0,92
6.	Беззбитковий оборот (поріг рентабельності), тис.грн	433338	219144	19889	150541	7717	73377	145766	193641	147790	189974	444370	307096
7.	Запас фінансової міцності, тис. грн	- 245402	37962	249762	102754	603123	696563	355512	188390	429005	796804	-24630	25956
8.	Запас надійності	-1,31	0,15	0,26	0,41	0,87	0,90	0,71	0,49	0,74	0,81	-0,06	0,08
9.	Чистий прибуток від реалізації, тис. грн	-18055	5214	10501	21599	233362	328302	78306	28729	97429	151803	-1819	2537
10.	Рентабельність продажу, %	-9,61	2,03	3,89	8,53	38,21	42,64	15,62	7,52	16,89	15,38	-0,43	0,76

*розраховано автором за даними звітності відповідних компаній

Додаток Г

Результати аналізу показників економічного розвитку компанії за період з 2009 до 2020 рр. *

N з/п	Показник	АТ «Завод»Темп»											
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	14314	33779	38490	44514	17200	82759	30335	25041	41253	59197	43679	29291
2.	Маржинальний прибуток, тис. грн	5063	16001	20390	15041	9081	25095	12906	13780	20172	19648	18086	12539
3.	Витрати умовно-постійні, тис. грн	4285	12471	49919	13746	12220	23365	16189	12746	16075	15534	20533	20224
4.	Витрати умовно-змінні, тис. грн	9251	17778	18100	29473	8119	57664	17429	11261	21081	39549	25593	16752
5.	Коефіцієнт беззбитковості	0,85	0,78	2,45	0,91	1,35	0,93	1,25	0,93	0,80	0,79	1,13	1,61
6.	Беззбитковий оборот (поріг рентабельності), тис. грн	12114	26326	94231	40681	23145	77053	38051	23162	32874	46802	49588	47243
7.	Запас фінансової міцності, тис. грн	2200	7453	-55741	3833	-5945	5706	-7716	1879	8379	12395	-5909	-17952
8.	Запас надійності	0,15	0,22	-1,45	0,09	-0,35	0,07	-0,25	0,07	0,2	0,21	-0,13	-0,61
9.	Чистий прибуток від реалізації, тис. грн	778	3530	-29529	1295	-3139	1730	-3283	1034	4097	4114	-2447	-7685
10.	Рентабельність продажу, %	7,1	13,4	-76,7	2,9	-18,25	2,09	-10,8	4,13	9,9	6,9	-5,6	-26,2

* розраховано автором за даними звітності відповідних компаній

Додаток Д

Результати аналізу показників економічного розвитку компанії за період з 2009 до 2020 рр. *

N з/п	Показник	ДП «Новатор»											
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	128465	154002	222434	250474	243697	329167	631018	409999	673384	526449	470564	501994
2.	Маржинальний прибуток, тис. грн	38494	48432	77131	77074	79303	93673	171687	126164	287640	186789	164805	101876
3.	Витрати умовно-постійні, тис. грн	16521	19097	26269	32343	33968	39485	63142	50368	82654	76405	53963	39199
4.	Витрати умовно-змінні, тис. грн	89971	105570	145303	173400	164394	235494	459331	283835	385744	339660	305759	400118
5.	Коефіцієнт безбитковості	0,43	0,39	0,34	0,42	0,43	0,42	0,37	0,40	0,29	0,41	0,33	0,39
6.	Безбитковий оборот (поріг рентабельності), тис. грн	55135	60723	75755	105107	104383	138750	232071	163682	193498	215341	154079	193153
7.	Запас фінансової міцності, тис. грн	73330	93279	146679	145367	139314	190417	398947	246317	479886	311108	316485	308841
8.	Запас надійності	0,57	0,61	0,66	0,58	0,57	0,58	0,63	0,60	0,71	0,59	0,67	0,61
9.	Чистий прибуток від реалізації, тис. грн	21973	29335	50862	44731	45335	54188	108545	75796	204986	110384	110842	62677
10.	Рентабельність продажу, %	17,10	19,05	22,87	17,86	18,61	16,46	17,20	18,49	30,44	20,97	23,56	12,49

* розраховано автором за даними звітності відповідних компаній

Додаток Е.1

Результати розрахунку основних показників успішного розвитку компанії*

ПАТ «Укрелектроапарат»	АТ «Завод»Темп»	ДП «Новатор»
$M = \frac{\text{Чистий обсяг реалізації}}{\text{Витрати}_{\text{ЗМ.}}}$		
M2009 = 187936 – 174109 = 13827 M2010 = 257106 – 221793 = 35313 M2011=269651 – 229633 = 40018 M2012=253295 – 200052 = 53243 M2013= 610840 – 343733 = 267107 M2014= 769940 – 407054 = 362886 M2015= 501278 – 390865 = 110413 M2016 = 382031 – 323772 = 58259 M2017 = 576795 – 445802 = 130993 M2018 = 986778 – 798782 = 187996 M2019 =419740 – 388741 = 30999 M2020 = 333052 – 300498 = 32554	M2009 = 14314 – 9251 = 5063 M2010 = 33779 – 17778 = 16001 M2011= 38490 – 18100 = 20390 M2012 = 44514 – 29473 = 15041 M2013= 17200 – 8119 = 9081 M2014= 82759 – 57664 = 25095 M2015= 30335 – 17429 = 12906 M2016 = 25041 – 11261 = 13780 M2017 = 41253 – 21081 = 20173 M2018 = 59197 – 39549 = 19648 M2019 = 43679 – 25593 = 18086 M2020 = 29291 – 16752 = 12539	M2009 = 128465 – 89971 = 38494 M2010 = 154002 – 105570 = 48432 M2011= 222434 – 145303 = 77131 M2012= 250474 – 173400 = 77074 M2013= 243697 – 164394 = 79303 M2014= 329167 – 235494 = 93673 M2015= 631018 – 459331 = 171687 M2016 = 409999 – 283835 = 126164 M2017 = 673384 – 385744 = 287640 M2018 = 526449 – 339660 = 186789 M2019 = 470564 – 305759 = 164805 M2020 = 501994 – 400118 = 101876
$K_6 = \frac{\text{Витрати}_{\text{пост.}}}{\text{Маржинальний прибуток}}$		
K62009 = 31882/13827 = 2,306 K62010 = 30099/35313 = 0,852 K62011 = 29517/40018 = 0,738 K62012 = 31644/53243 = 0,594 K62013 = 33745/267107 = 0,126 K62014 = 34584/362886 = 0,095 K62015 = 32107/110413 = 0,291 K62016 = 29530/58259 = 0,507 K62017 = 33564/130993 = 0,256 K62018 = 36193/187996 = 0,193 K62019 = 32818/30999 = 1,059 K62020 = 30017/32554 = 0,922	K62009 = 4285/5063 = 0,846 K62010 = 12471/16001 = 0,779 K62011 = 49919/20390 = 2,448 K62012 = 13746/15041 = 0,914 K62013 = 12220/9081 = 1,346 K62014 = 23365/25095 = 0,931 K62015 = 16189/12906 = 1,254 K62016 = 12746/13780 = 0,925 K62017 = 16075/20172 = 0,797 K62018 = 15534/19648 = 0,791 K62019 = 20533/18086 = 1,135 K62020 = 20224/12539 = 1,613	K62009 = 16521/38494 = 0,429 K62010 = 19097/48432 = 0,394 K62011 = 26269/77131 = 0,341 K62012 = 32343/77074 = 0,42 K62013 = 33968/79303 = 0,428 K62014 = 39485/93673 = 0,422 K62015 = 63142/171687 = 0,368 K62016 = 50368/126164 = 0,399 K62017 = 82654/287640 = 0,287 K62018 = 76405/186789 = 0,409 K62019 = 53963/164805 = 0,327 K62020 = 39199/101876 = 0,385

*розраховано автором за даними звітності відповідних компаній

Додаток Е.2

Результати розрахунку основних показників успішного розвитку компаній*

Боб = $\frac{\text{Витрати}_{\text{пост.}} \times \text{Виручка від реалізації}}{\text{Маржинальний прибуток}}$		
Боб2009 = 31882*187936/13827 = 433338	Боб2009 = 4285*14314/5063 = 12114	Боб2009 = 16521*128465/38494 = 55135
Боб2010 = 30099*257106/35313 = 219144	Боб2010 = 12471*33779/16001 = 26326	Боб2010 = 19097*154002/48432 = 60723
Боб2011 = 29517*269651/40018 = 19889	Боб2011 = 49919*38490/20390 = 94231	Боб2011 = 26269*222434/77131 = 75755
Боб2012 = 31644*253295/53243 = 150541	Боб2012 = 13746*44514/15041 = 40681	Боб2012 = 32343*250474/77074 = 105107
Боб2013 = 33745*610840/267107 = 7717	Боб2013 = 12220*17200/9081 = 23145	Боб2013 = 33968*243697/79303 = 104383
Боб2014 = 34584*769940/362886 = 73377	Боб2014 = 23365*82759/25095 = 77053	Боб2014 = 39485*329167/93673 = 138750
Боб2015 = 32107*501278/110413 = 145766	Боб2015 = 16189*30335/12906 = 38051	Боб2015 = 63142*631018/171687 = 232071
Боб2016 = 29530*382031/58259 = 193641	Боб2016 = 12746*25041/13780 = 23162	Боб2016 = 50368*409999/126164 = 163682
Боб2017 = 33564*576795/130993 = 147790	Боб2017 = 16075*41253/20172 = 32874	Боб2017 = 82654*673384/287640 = 193498
Боб2018 = 36193*986778/187996 = 189974	Боб2018 = 15534*59197/19648 = 46802	Боб2018 = 76405*526449/186789 = 215341
Боб2019 = 32818*419740/30999 = 444370	Боб2019 = 20533*43679/18086 = 49588	Боб2019 = 53963*470564/164805 = 154079
Боб2020 = 30017*333052/32554 = 30709	Боб2020 = 20224*29291/12539 = 47243	Боб2020 = 39199*501994/101876 = 193153
Зф.п. = Виручка від реалізації - Поріг рентабельності		
Зф.м.2009 = 187936 – 433338 = - 245402	Зф.м.2009 = 14314 – 12114 = 2200	Зф.м.2009 = 128465 – 55135 = 73330
Зф.м.2010 = 257106 – 219144 = 37962	Зф.м.2010 = 33779 – 26326 = 7453	Зф.м.2010 = 154002 – 60723 = 93279
Зф.м.2011 = 269651 – 19889 = 249762	Зф.м.2011 = 38490 – 94231 = -55741	Зф.м.2011 = 222434 – 75755 = 146679
Зф.м.2012 = 253295 – 150541 = 102754	Зф.м.2012 = 44514 – 40681 = 3833	Зф.м.2012 = 250474 – 105107 = 145367
Зф.м.2013 = 610840 – 7717 = 603123	Зф.м.2013 = 17200 – 23145 = -5945	Зф.м.2013 = 243697 – 104383 = 139314
Зф.м.2014 = 769940 – 73377 = 696563	Зф.м.2014 = 82759 – 77053 = 5706	Зф.м.2014 = 329167 – 138750 = 190417
Зф.м.2015 = 501278 – 145766 = 355512	Зф.м.2015 = 30335 – 38051 = -7716	Зф.м.2015 = 631018 – 232071 = 398947
Зф.м.2016 = 382031 – 193641 = 188390	Зф.м.2016 = 25041 – 23162 = 1879	Зф.м.2016 = 409999 – 163682 = 246317
Зф.м.2017 = 576795 – 147790 = 429005	Зф.м.2017 = 41253 – 32874 = 8379	Зф.м.2017 = 673384 – 193498 = 479886
Зф.м.2018 = 986778 – 189974 = 796804	Зф.м.2018 = 59197 – 46802 = 12395	Зф.м.2018 = 526449 – 215341 = 311108
Зф.м.2019 = 419740 – 444370 = -24630	Зф.м.2019 = 43679 – 49588 = -5909	Зф.м.2019 = 470564 – 154079 = 316485
Зф.м.2020 = 333052 – 307096 = 25956	Зф.м.2020 = 29291 – 47243 = -17952	Зф.м.2020 = 501994 – 193153 = 308841

*розраховано автором за даними звітності відповідних компаній

Додаток Е.3

Результати розрахунку основних показників успішного розвитку компанії*

$P_{\text{ВЛТ" Адвіс"}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Вартість ОФ} + \text{Вартість ОК}} \times 100\%$		
P2009 = -18055/(24200+63341)*100 = -20,62%	P2009 = 778/(8023+9878)*100 = 4,35%	P2009 = 21973/(40093+125787)*100 = 13,25
P2010 = 5214/(44980+59847)*100 = 4,97%	P2010 = 3530/(12212+9771)*100 = 16,06%	P2010 = 29335/(58197+117618)*100 = 16,69
P2011 = 10501/(18800+57446)*100 = 13,77%	P2011 = -29529/(21870+9197)*100 = -95,05%	P2011 = 50862/(75733+52534)*100 = 39,65
P2012 = 21599/(88015+56605)*100 = 14,94%	P2012 = 1295/(20275+11008)*100 = 4,14%	P2012 = 44731/(61905+53715)*100 = 38,69
P2013 = 233362/(239808+701670)*100 = 24,79%	P2013 = -3139/(28376+11322)*100 = -7,91%	P2013 = 45335/(70038+55167)*100 = 36,21
P2014 = 328302/(322063+722850)*100 = 31,42%	P2014 = 1730/(21622+10173)*100 = 5,44%	P2014 = 54188/(100943+38603)*100 = 38,83
P2015 = 78306/(173720+79319)*100 = 30,95%	P2015 = -3283/(26826+9242)*100 = -9,10%	P2015 = 108545/(131458+61157)*100 = 56,35
P2016 = 28729/(128141+73330)*100 = 14,26%	P2016 = 1034/(27145+7442)*100 = 2,99%	P2016 = 75796/(238748+53508)*100 = 25,93
P2017 = 97429/(210555+86706)*100 = 32,78%	P2017 = 4097/(41231+5851)*100 = 8,70%	P2017 = 204986/(185807+52514)*100 = 86,01
P2018 = 151803/(239154+100280)*100 = 44,72%	P2018 = 4114/(34539+7604)*100 = 9,76%	P2018 = 110384/(143861+54101)*100 = 55,76
P2019 = -1819/(116540+102863)*100 = -0,83%	P2019 = -2447/(43278+10468)*100 = -4,56%	P2019 = 110842/(157243+57700)*100 = 51,57
P2020 = 2537/(120400+95480)*100 = 1,18%	P2020 = -7685/(36630+11995)*100 = -15,80%	P2020 = 62677/(250472+56015)*100 = 20,45

*розраховано автором за даними звітності відповідних компаній

Додаток Ж

Результати оцінювання параметрів потенціалу успішної діяльності компанії*

Параметр потенціалу успішної діяльності компанії	Бальна оцінка параметру потенціалу успішної діяльності компанії								
	АТ «Завод «Темп»			ПАТ «Укрелектроапарат»			ДП «Новатор»		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1. Рівень потужності парку обладнання з урахуванням вільних виробничих площ компанії	0,6	0,4	0,4	0,9	0,7	0,8	0,8	0,9	0,8
2. Забезпечення повного технологічного циклу виробництва продукції	0,7	0,5	0,6	0,8	0,9	0,9	1	0,8	0,9
3. Виготовлення широкого асортименту продукції	0,8	0,5	0,6	1	1	0,8	0,9	1	1
4. Спроможність керівництва до гнучких змін внутрішньої політики і оновлення стратегічних підходів до прийняття управлінських рішень	0,8	0,7	0,6	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9
5. Здійснення професійного підбору персоналу та забезпечення розвитку HR—політики компанії	0,7	0,7	0,6	0,9	1	0,7	0,8	0,9	0,8
6. Забезпечення соціально-психологічної лояльності в колективі компанії	0,7	0,6	0,7	1	1	0,8	0,9	1	0,9
7. Рівень інноваційного потенціалу компанії	0,7	0,6	0,5	0,9	1	0,8	0,9	0,9	1
8. Наявність розвиненої системи логістики	0,6	0,6	0,6	0,9	0,9	0,7	0,8	0,9	0,9
9. Зручне та вигідне розташування постачальників сировини	0,7	0,6	0,6	0,9	0,8	0,7	1	0,9	0,8
10. Рівень якості продукції згідно стандартів ISO 9001	0,7	0,8	0,8	1	1	0,9	0,9	1	1
11. Наявність конвеєрних технологічних ліній	0,7	0,6	0,6	0,8	0,7	0,8	1	0,8	0,9
Сума параметрів потенціалу успішної діяльності компанії	7,7	6,6	6,6	9,9	9,9	8,8	9,9	9,9	9,9

*розраховано автором за даними звітності відповідних компаній

Додаток 3

Результати оцінювання параметрів потенціалу успішної діяльності компанії*

Параметр потенціалу успішної діяльності компанії	Бальна оцінка параметру потенціалу успішної діяльності компанії								
	АТ «Завод «Темп»			ПАТ «Укрелектроапарат»			ДП «Новатор»		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
12. Рівень потужності парку обладнання з урахуванням вільних виробничих площ компанії	0,5	0,5	0,6	1	0,4	1	0,8	0,8	1
13. Забезпечення повного технологічного циклу виробництва продукції	0,5	0,5	0,7	0,9	0,5	0,9	0,9	0,9	1
14. Виготовлення широкого асортименту продукції	0,8	0,6	0,8	1	0,5	1	1	0,9	1
15. Спроможність керівництва до гнучких змін внутрішньої політики і оновлення стратегічних підходів до прийняття управлінських рішень	0,6	0,6	0,8	0,9	0,7	0,9	0,9	0,9	0,8
16. Здійснення професійного підбору персоналу та забезпечення розвитку HR—політики компанії	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	1	0,8	0,8	0,9
17. Забезпечення соціально-психологічної лояльності в колективі компанії	0,6	0,6	0,6	1	0,6	1	0,9	0,9	1
18. Рівень інноваційного потенціалу компанії	0,5	0,5	0,6	0,8	0,6	0,9	1	0,9	0,9
19. Наявність розвиненої системи логістики	0,6	0,6	0,6	1	0,6	0,9	0,9	1	0,9
20. Зручне та вигідне розташування постачальників сировини	0,4	0,6	0,7	0,9	0,6	0,9	0,8	0,8	0,9
21. Рівень якості продукції згідно стандартів ISO 9001	0,7	0,8	0,7	1	0,8	1	1	1	1
22. Наявність конвєсрних технологічних ліній	0,5	0,7	0,7	0,8	0,6	0,9	0,9	0,9	0,8
Сума параметрів потенціалу успішної діяльності компанії	6,3	6,6	7,4	10,0	6,6	10,4	9,9	9,8	10,2

*розраховано автором за даними звітності відповідних компаній

Результати застосування методу формування альтернативних варіантів розробки корпоративної стратегії управління промисловою компанією в умовах невизначеності

на основі Матриці-SWOT*

<p style="text-align: center;">Взаємний вплив сукупності факторів зовнішнього оточення</p> <p>Взаємний вплив сукупності факторів економічного оточення</p>	<p style="text-align: center;">ФАКТОРИ ПОЛЯ СИЛИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Виробництво широкого асортименту промислового обладнання 2) Достатньо стійка конкурентна позиція на вітчизняному ринку промислового обладнання 3) Наявність потужного парку обладнання та вільних виробничих площ. 4) Наявність кваліфікованого промислово-виробничого персоналу. 5) Повний цикл виробництва промислового обладнання. 6) Діяльність керівництва по модернізації виробничих процесів. 7) Здатність керівництва до гнучких змін в напрямі корпоративної політики та застосуванню кардинально нових методів щодо вирішення різноманітних проблем. 8) Високий рівень кваліфікації менеджерів. 9) Наявність джерел фінансування. 	<p style="text-align: center;">ФАКТОРИ ПОЛЯ НЕБЕЗПЕКИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Нераціональна структура управління 2) Відсутність цілеспрямованості 3) Відсутність чітко сформульованої стратегії 4) Наявність затратного методу управління 5) Відсутність методологічних показників. 6) Відсутність методики аналізу діяльності 7) Відсутність чіткої фінансової політики 8) Відсутність системи стимулювання 9) Нераціональна система мотивації 10) Відсутність науково-технічної бази 11) Відсутність засобів нагромадження та незначних удосконалень продукції 12) Відсутність злагодженості між підрозділами 13) Низький рівень технологічності 14) Низький рівень маркетингових показників 15) Низький рівень амортизації 16) Низький рівень запасу
<p style="text-align: center;">ФАКТОРИ ПОЛЯ МОЖЛИВОСТЕЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Можливості для промислової компанії з боку державного законодавства. 2) Достатньо високий рівень державної підтримки інвестиційних та інноваційних проектів. 3) Сприятлива кредитна політика держави. 4) Сприятливі експортно-імпортні торгові угоди. 5) Розширення кордонів ринка сировини у галузі. 6) Розширення ринку праці. 7) Розвинута мережа посередницьких організацій. 8) Політика фінансового і організаційного сприяння крупним промисловим фірмам. 9) Зростання рівня розвитку банківської системи (системи кредитування). 10) Зростання технічного рівня інформаційних комунікацій в галузі. 11) Розгалуженість та насиченість галузевої транспортної мережі. 12) Раціоналізація організаційної структури підприємства. 13) Раціоналізація розподілу фінансів по підрозділах підприємства. 14) Зростання рівня наукової організації процесу виробництва. 15) Здача в оренду вільних виробничих площ та обладнання, що простояє. 16) Удосконалення внутрішньофірмової комунікативної мережі. 17) Реалізація залишків готової продукції на складі. 18) Розробка нових видів обладнання та модернізація обладнання для виробництва і обслуговування друкованих плат. 19) Диверсифікація на зарубіжні ринки обладнання для переробки сільськогосподарської продукції та частин для сільськогосподарського обладнання. 20) Пошук нових ринків збуту 	<p style="text-align: center;">ПОЛЕ ФС-ФМ</p> <p style="text-align: center;">ФС-ФМ – НАБІР СТРАТЕГІЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Розробка корпоративної стратегії, адекватної економічній ситуації на дворічний період та раціоналізація організаційної структури за рахунок здатності керівництва до гнучкого мислення в напрямі корпоративної політики, а також схильності генерального директора до використання новітніх методів щодо вирішення складних економічних задач. 2) Розробка нового або модернізація наявного обладнання для виробництва друкованих плат за рахунок творчого потенціалу співробітників відділу НДПКР, розширення ринку сировини в галузі, а також отримання банківських кредитів на науково-технічні розробки. 3) Раціоналізація розподілу фінансів по підрозділах за рахунок здатності керівництва до гнучких змін в галузі внутрішньофірмової політики і застосуванню прогресивних методів вирішення задач. 4) Удосконалення внутрішньофірмової комунікативної мережі, що також буде сприяти раціоналізації розподілу фінансів по підрозділах, а також зростання технічного рівня. 5) Удосконалення внутрішньофірмової комунікативної мережі, що також буде сприяти раціоналізації розподілу фінансів за підрозділами за рахунок розробки грамотної загальної фірмової стратегії, а також підвищення технічного рівня інформаційних комунікацій в галузі. 6) Диверсифікація на російський ринок золототочних ліній за рахунок кваліфікованого промислово-виробничого персоналу й використання джерел інвестування. 7) Диверсифікація на закордонні ринки за рахунок виробництва широкого асортименту обладнання для переробки сільськогосподарської продукції й наявності завершеного циклу виробництва обладнання для переробки сільськогосподарської продукції. 8) Здача в оренду вільних виробничих приміщень та обладнання, що простояє за рахунок наявності потужного парку обладнання й вільних виробничих площ. 	<p style="text-align: center;">ПОЛЕ ФС-ФМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Формування цільових антикризових стратегій за рахунок формування ефективних механізмів управління 2) Раціоналізація структури управління 3) Використання наукових методів аналізу господарської діяльності 4) Покращання системи стимулювання 5) Підвищення рівня узгодженості між підрозділами, а також під впливом внутрішніх виробничих операцій за рахунок 6) Підвищення рівня інтенсивності виробництва продукції на ринку за рахунок раціоналізації процесу виробництва 7) Зростання рівня амортизації 8) Зростання рівня фінансової організації процесу виробництва грошових коштів в результаті модернізації продукції й кольорових металів
<p style="text-align: center;">ФАКТОРИ ПОЛЯ ЗАГРОЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Зростання вартості основних фондів в галузі. 2) Більш жорстка політика антимонопольного регулювання. 3) Зростання рівня мобільності населення. 4) Зростання рівня конкуренції з боку виробників сільськогосподарського обладнання. 5) Втрати ринків збуту промислової продукції. 6) Висока насиченість ринку сільськогосподарського обладнання. 7) Послаблення конкурентної позиції у галузі на ринку обладнання для виробництва й обслуговування друкованих плат. 8) Скорочення виробництва запасних частин для сільськогосподарського обладнання. 	<p style="text-align: center;">ФС-ФЗ - ПОЛЕ</p> <p style="text-align: center;">ФС-ФЗ – НАБІР СТРАТЕГІЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ УСТАТКУВАННЯ ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА Й ОБСЛУГОВУВАННЯ ДРУКОВАНИХ ПЛАТ ЗА РАХУНОК РОЗРОБКИ НОВИХ ЧИ ВИДІВ МОДЕРНІЗАЦІЯ НАЯВНИХ ВИДІВ ЦЬОГО УСТАТКУВАННЯ І МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПО ЙОГО ВИГОТОВЛЕННЮ; 2) УТРИМАННЯ РИНКІВ ЗБУТУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ЗА РАХУНОК МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ЦЬОЇ ПРОДУКЦІЇ І РОЗВИТИЙ МЕРЕЖІ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ПО РЕАЛІЗАЦІЇ ТАКИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ; 3) СКОРОЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ЗАПАСНИХ ЧАСТИН ДЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО УСТАТКУВАННЯ МОЖНА УНИЖКУТИ ПРИ ВИКОРИСТАННІ СИТУАЦІЇ РОЗШИРЕННЯ РИНКІВ СИРОВИНИ ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА ТАКИХ ЗАПАСНИХ ЧАСТИН; 4) ПОГРОЗИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНЦІЇ ПО 	<p style="text-align: center;">ПОЛЕ ФС-ФЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) СТРАХУВАННЯ РИЗИК ПОСЛАБИТИ ПОГРОЗУ ПОСИЛЕННЯ 2) ОРГАНІЗАЦІЯ ЦІЛЕСПРЯМОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИЦТВА ДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАРДИНАЛЬНО НОВИХ КОРПОРАТИВНИХ ЗАВДАНЬ, ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА БІЛЬШ РЕНТАБЕЛЬНОМУ РІВНІ СТРАТЕГІЇ, АДЕКВАТНОЇ ПЕРЕШКОДЖАТИ ПОСИЛЕННЯ 3) ПОГРОЗУ ВИСОКОГО РІВНЯ 4) ЯКА СПРИЧИНЯЄ КВАЛІФІКАЦІЇ, І ПОГРОЗУ ПОСИЛЕННЯ РІВНЯ ПРОМИСЛОВО-ВИРОБНИЧОГО ПОШИРЕННЯ В КОМПАНІЇ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ РОЗПОДІЛУ ТАКОЖ ПІД ВПЛИВОМ СПРІЯ

Результати застосування методу формування контексту розвитку компанії в контексті управління промисловою компанією в умовах невизначеного економічного середовища

Набір факторів контексту розвитку компанії	Вплив набору факторів на підприємства-учасників компанії
Набір факторів зовнішнього контексту	
1. Способи кредитування і податкова політики держави	3
2. Система податків промислових підприємств	2
3. Рівень законодавчого регулювання промислового підприємництва	3
4. Валютне законодавство держави	2
5. Законодавство місцевих органів управління	3
6. Рівень підтримки інвестиційних та інноваційних проектів	3
7. Міжурядові експортно-імпорتنі торгові угоди	3
8. Участь країни у замкнутих економічних системах	3
9. Політика фінансового та організаційного сприяння великим промисловим підприємствам	3
10. Політика антимонопольного регулювання	2
11. Рівень розвитку банківської системи	2
12. Організація страхування великих промислових підприємств	2
13. Рівень інфляції	3
14. Демографічні зміни в регіоні	1
15. Екологічна ситуація в регіоні	3
Набір факторів безпосереднього контексту	
1. Зміна кількості постачальників	2
2. Частка фірм –найбільш значних постачальників необхідної сировини на ринок	3
3. Позиції конкурентів на ринку	1
4. Зміна кількості фірм-споживачів	2
5. Зміна портфелю замовлень фірм-споживачів	2
6. Рівень розвитку мережі посередницьких організацій	1
7. Вартість основних виробничих фондів у галузі	2
8. Місткість ринків збуту	2
9. Структура пропозиції на ринках збуту	2
10. Структура пропозиції на сировинних ринках	2
11. Структура пропозиції на ринку праці	3
12. Технічний рівень інформаційних комунікацій	3
13. Розгалуженість та насиченість транспортної мережі	3
14. Стан банківського та страхового обслуговування в регіоні	1
15. Наявність джерел фінансування діяльності підприємств	1
16. Рівень диверсифікації підприємств	1
Набір факторів внутрішнього контексту	
1. Зміна форми власності підприємства	1
2. Зміни в організаційній структурі підприємства	1
3. Зміни в структурі управління підприємством	1
4. Рівень розвитку корпоративної комунікативної мережі	1
5. Діяльність по підвищенню рівня кваліфікації персоналу та просуванню кадрів	2
6. Рівень стимулювання праці	3
7. Рівень охорони праці	1
8. Питома вага спеціалістів з вищою освітою у загальній чисельності персоналу	3
9. Рівень розвитку НДПКР	3
10. Рівень фінансування інноваційних проектів та немасштабних капіталовкладень з метою удосконалення основної продукції, що випускається підприємством	1

Специфічні методи перетворень, що використовуються в процесі реструктуризації компанії*

Метод	Зміст	Цілі	Завдання
Функціонально-вартісний аналіз (ФСА)	Метод техніко - економічного дослідження систем, спрямований на оптимізацію співвідношення між їх споживчими властивостями і витратами на прояв цих властивостей	Зниження вартості, трудомісткості і тривалості процесу за рахунок усунення вузьких місць. Підвищення якості бізнес-процесів	Формалізація технологій виконання бізнес-процесів. Виділення основних, допоміжних і таких, що управляють бізнес-процесів. Проведення порівняльного аналізу і оцінки ефективності виконання бізнес-процесів
Методи «точно в строк» (Just-In-Tune - JIT)	Організація виробництва, в якому матеріали і комплектуючі поставляються точно в той момент і в таких кількостях, які необхідні для миттєвого виконання всіх робіт на всіх виробничих місцях	Підвищення якості і ефективності виробничої діяльності. Оптимізація взаємин з постачальниками, підрядчиками і замовниками	Збільшення оборотності оборотних коштів. Підвищення ритмічності і гармонійності бізнес-процесів
Методи загального управління якістю (Total Quality Management – TQM)	Постійне вдосконалення виробничих процесів, спрямоване на якісне задоволення потреб споживача	Збільшення міри задоволеності клієнтів. Поліпшення репутації підприємства. Підвищення продуктивності.	Перепроєктування процесів таким чином, щоб контроль за якістю виконувався на виході роботи, а не на вході. Стимулювання працівників до постійного вдосконалення знань методів і прийомів підвищення якості продукції.
CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP	Сукупність методів проектування і розробки складних систем програмного забезпечення, що підтримується комплексом засобів автоматизації, що взаємо пов'язані.	Подолання обмежень при використанні структурних методологій проектування за рахунок їх автоматизації і інтеграції засобів, що підтримують.	Поліпшення якості автоматизації процесів. Створення прототипу майбутньої системи для оцінки очікуваного результату на ранніх етапах. Прискорення процесів проектування.

* наведено автором із джерел [125; 327] для ілюстрації методологічної основи процесу реструктуризації компа



ХМЕЛЬНИЦЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА

КНМЕЛНИТСЬКИЙ ПАЛАТ КОМЕРЦІА ТА ІНДУСТРІА

Україна, 29001, м. Хмельницький, вул. Подільська, 109/1
тел./факс +38(0382)78-53-69, 78-53-79, 78-53-62
<http://tppua.org>

109/1, Podilska Str., Khmelnytsky, 29001, Ukraine
tel./fax +38(0382)78-53-69, 78-53-79, 78-53-62
tpp-ua@i.ua

Вих. №22-01/489.1

Від 24.06.2020р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
ДУМАНСЬКОЇ КАТЕРИНИ СЕРГІЇВНИ
на тему: СТРАТЕГІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОМИСЛОВИМИ КОМПАНІЯМИ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління
підприємствами (за видами економічної діяльності)

Видана Думанській Катерині Сергіївні на підтвердження того, що Хмельницькою торгово-промисловою палатою впроваджено основні науково-методологічні положення та прикладні розробки запропоновані автором дисертації.

В практиці діяльності торгово-промислової палати застосовано науково-методичний підхід до моделювання вибору ефективного напрямку стратегізованого розвитку компанії методом аналізу ієрархій з оцінкою гармонійності на основі системної ентропії.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Президент Хмельницької ТПП



Наталія Белякова



**ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
"ЦЕНТР МІСЬКОГО РОЗВИТКУ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ"**

65012, Україна, Одеська обл., місто Одеса, пров. Мукачівський, будинок 6/1, приміщення 60/1
тел. 0(48)-237-27-10; E-mail: cdcit@ukr.net

*Вих. № 126/1
від 23.09.2020р.*

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Думанської Катерини Сергіївни
на тему: Стратегізація корпоративного управління промисловими компаніями за умов глобалізації

поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Видана Думанській Катерині Сергіївни на підтвердження прийняття до уваги запропонованих дисертантом науково-методологічних аспектів та застосування прикладних пропозицій у практиці діяльності громадської організації «Центр міського розвитку та інформаційних технологій» в процесі прийняття рішень щодо стратегізованого розвитку промислових компаній.

Серед запропонованих розробок важливе наукове значення для вирішення проблем підвищення ефективності корпоративного управління в промисловості мають методологічний підхід до оцінювання потенціалу успіху сталого розвитку компанії, а також науково-методичний підхід до моделювання вибору ефективного напрямку стратегізованого розвитку компанії методом аналізу ієрархій.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Голова громадської організації
«Центр міського розвитку та
інформаційних технологій»



В.М. Осипов

**ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
«АКАДЕМІЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
УКРАЇНИ»**

03057, Київ, вул.М.Капніст, 2
тел. 067-620-43-99; 050-476-55-63;
050-368-13-45
slaval.aenu@gmail.com
Розрахунковий рахунок
UA 87 300346 0000026004015470201
АТ «Альфа-банк», м. Київ
МФО 300346, ЄДРПОУ 20350535



**PUBLIC ORGANIZATION
“ACADEMY OF ECONOMIC SCIENCES
OF UKRAINE”**

M.Kapnist Str, 2, 03057 Kiev
tel.: 067-43-99; 050-476-55-63;
050-368-13-45
slaval.aenu@gmail.com
Settlement account
UA 87 300346 0000026004015470201
Alfa-Bank
MFO 300346, EDRPOU 20350535

21.09.2020 № 480/14

Довідка

*про впровадження результатів дисертаційної роботи **Думанської Катерини Сергіївни** на тему: «Стратегізація корпоративного управління промисловими компаніями за умов глобалізації» поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)*

Видана Думанській Катерині Сергіївни на підтвердження застосування в Академії економічних наук України розроблених в дисертації теоретико-методологічних положень та прикладних рекомендацій стосовно стратегізації управлінських процесів в промислових компаніях при підготовці спільної з ІЕП НАН України наукової доповіді «Європейський дослідницький простір: компаративний аналіз інституційних передумов та шляхи інтеграції України» в рамках НДР «Стратегічні напрями інтеграції України до науково-освітнього та інноваційного просторів ЄС: науково-інституційний супровід» (0120U100988, 2020-2021 рр.).

На особливу увагу заслуговують аспекти формування стратегізованого підходу до процесів корпоративного управління за умов впливу невизначеного економічного оточення та непрогнозованих факторів на сталий розвиток компанії, а також науково-методологічний підхід до вибору та запровадження ефективних управлінських рішень в процесі розробки корпоративної стратегії за умов глобалізації економічних процесів.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Віце-президент Академії
економічних наук
України, д.е.н., професор



В.І. Ляшенко
В.І. Ляшенко



УКРАЇНСЬКИЙ СОЮЗ ПРОМИСЛОВЦІВ І ПІДПРИЄМЦІВ

**СОЮЗ ПРОМИСЛОВЦІВ І ПІДПРИЄМЦІВ
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ (ХСПП)**

29010 м. Хмельницький, вул. Чорновола, 88
Тел: (03822) 64-43-53
Факс: (03822)64-43-53
E-mail: hspp@email.ua

Поточний рахунок 26009060739214
в ПАТ «Приватбанк», МФО 315405
код ЗКПО 21317474

15.10.2020 р. № С-372/10-20

На № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Думанської Катерини Сергіївни
на тему:
**СТРАТЕГІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОМИСЛОВИМИ КОМПАНІЯМИ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Видана Думанській Катерині Сергіївни на підтвердження факту розповсюдження запропонованих в дисертації ідей стратегізації управління промисловими компаніями та застосування науково-методологічних підходів і прикладних розробок у практиці діяльності суб'єктів господарювання, що є представниками Союзу промисловців і підприємців Хмельницької області.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Голова Союзу промисловців і
підприємців Хмельницької області



І.І.Дунець



УКРАЇНА

**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, КУРОРТІВ І ТУРИЗМУ**

Майдан Незалежності, 2 м. Хмельницький, 29005,
тел. (0382) 76-51-52, факс 79-53-42, E-mail: khm_econ@adm-km.gov.ua. Код ЄДРПОУ 39924423

18.12.2020 № 01.01-2270/20
на № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

ДУМАНСЬКОЇ КАТЕРИНИ СЕРГІЇВНИ

на тему: **СТРАТЕГІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОМИСЛОВИМИ КОМПАНІЯМИ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Надається Думанській Катерині Сергіївні на підтвердження застосування представництвом Департаменту економічного розвитку, курортів і туризму Хмельницької облдержадміністрації запропонованого авторкою Методологічного підходу до оцінювання потенціалу успіху сталого розвитку компанії в ситуації вирішення проблем підвищення ефективності корпоративного управління компаніями. Розроблений Методологічний підхід формує потенціальну основу процесів стратегічного прогнозування та планування перспективних напрямів розвитку компанії.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Директор Департаменту



Олена БОХОНСЬКА



ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН «УКРОБОРОНПРОМ»
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «НОВАТОР»



вул. Тернопільська, 17, м. Хмельницький, 29018, Україна, тел. +380 (382) 67-15-74, факс: +380 (382) 78-80-13
 E-mail: centre@novator-tm.com, www.novator-tm.com, Код ЄДРПОУ 22987900

№ _____ На № 185 від 26.10.2020р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Думанської Катерини Сергіївни
 на тему: “Стратегізація корпоративного управління промисловими компаніями в умовах глобалізації”

поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
 за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
 (за видами економічної діяльності)

Видана Думанській Катерині Сергіївни на підтвердження факту впровадження у практику управління ДП «Новатор» методологічного підходу щодо оцінювання потенціалу сталого розвитку компанії (МПОПСРК), ключовим аспектом якого є управління стабільністю на основі перетворення стратегічного потенціалу успішності та конкурентоспроможності компанії у фактори її реального успіху на ринку.

Методологічний підхід щодо оцінювання потенціалу сталого розвитку компанії розроблено в розрізі формування концепції управління процесами стабілізації діяльності компаній в умовах емерджентності економічних процесів.

Надані рекомендації, науково-методичні та практичні пропозиції здобувача стосовно методологічного підходу щодо оцінювання потенціалу сталого розвитку компанії полягають у розрахунку стратегічного потенціалу успішності та рівню конкурентоспроможності ДП «Новатор», що дало можливість розробити стратегію розвитку даного суб'єкту господарювання з урахуванням потенційних конкурентних можливостей.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Директор
 к.е.н.



Олексій СВИСТУНОВ

Публічне акціонерне товариство
«УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»
29000, Україна м. Хмельницький,
вул. В.Чорновола, 120
тел.: +38-0382 65-05-23
факс: +38-0382 74-67-02
e-mail: gendirector@uea.km.ua
Код ЄДРПОУ 00213440



www.uea.com.ua

Public joint stock company
«UKRELECTROAPARAT»
120 V. Chornovola str. 29000
Khmelnysky, Ukraine
tel.: +38-0382 65-05-23
fax: +38-0382 74-67-02
e-mail: gendirector@uea.km.ua

№ 126 від 5.10.20

На № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
ДУМАНСЬКОЇ КАТЕРИНИ СЕРГІЇВНИ
на тему: «СТРАТЕГІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОМИСЛОВИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»

поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Видана Думанській Катерині Сергіївні на підтвердження того, що на ТОВ «Укрелектроапарат» було впроваджено науково-методичний підхід щодо моделювання процесу стратегізації корпоративного управління, запропонований внаслідок відсутності подібних підходів в управлінських процесах Українськими компаніями, сутність якого полягає у послідовному застосуванні двох аспектів моделювання стратегованих процесів управління, а саме: моделюванні системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування аспектів теорії ігор та формуванні методологічного підходу до визначення стратегічної ринкової позиції компанії в галузі.

Науково-практичні пропозиції та рекомендації здобувача щодо моделювання процесу стратегізації корпоративного управління полягають у впровадженні створеної моделі системи управління набором СЗГ та вибору перспективної ринкової позиції компанії в практиці діяльності ТОВ «Укрелектроапарат».

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Начальник управління фінансів
і економіки ТОВ «Укрелектроапарат»



Ю.А.Замогильний



29015, м.Хмельницький, проспект Миру, 99/101
 приймальня: +38 (0382) 63-00-27 | office@temp-mach.com
 маркетинг: +38 (0382) 63-04-85 | www.temp-mach.com

Вих. № 404/0 від 30.09.20

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Думанської Катерини Сергіївни
 на тему: СТРАТЕГІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ КОМПАНІЯМИ В
 УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ
 поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
 за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
 (за видами економічної діяльності)

Видана *Думанській Катерині Сергіївни* в тому, що АТ «Завод «Темп» впровадив механізм стратегізації корпоративного управління промисловою компанією в умовах невизначеності економічного середовища, який завдяки багатозначній варіативності формування набору альтернативних стратегій дозволяє визначити стратегічні перспективи та сформувати стратегічні напрями розвитку компанії. Формування і впровадження передбачає проходження таких етапів як розробка набору стратегічних альтернатив, формування оригінальних стратегічних дій (ходів), прогнозування можливих змін факторів середовища компанії, розробка набору альтернативних стратегій розвитку компанії за результатами прогнозів, реалізація стратегії на всіх функціональних рівнях, і перший з етапів було удосконалено порівняно з подібними методами, що застосовуються у процесі розробки стратегії регіону в Україні та за кордоном.

В результаті застосування запропонованої моделі стратегізації управління промисловою компанією в управлінських процесах АТ «Завод «Темп» виявлено дієвість даної моделі з точки зору корпоративного управління в ситуації формування і набору альтернативних корпоративних стратегій та вибору найбільш ефективних з них.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Морозов Роман Михайлович
 Голова Правління
 АТ «Завод «ТЕМП»




**КЕМЗ
 ЗВАРКА**

АТ «Завод «ТЕМП»
 ІВАН UA07320984000026008210413669
 в АТ «Прокредит Банк» у м.Кисеві
 код ЄДРПОУ 14309942 ІПН 143099422256
 св.плат. ПДВ №200125635



Товариство з додатковою відповідальністю
"Завод АДВІС"

29010, Україна, м. Хмельницький,
вул. Чорновола, 88

Ідент. код 00498431

Тел.: (0382) 64-43-93

Факс: (0382) 64-43-87

E-mail:

arape@meta.ua

7.10.2020 № 63

на № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
ДУМАНСЬКОЇ КАТЕРИНИ СЕРГІЇВНИ
на тему: СТРАТЕГІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОМИСЛОВИМИ КОМПАНІЯМИ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Видана Думанській Катерині Сергіївні на підтвердження того, що на ТДВ «Завод АДВІС» було впроваджено науково-методичний підхід до моделювання процесу стратегізації корпоративного управління. Сутність розробленого підходу полягає у послідовному моделюванні та застосуванні в управлінській діяльності процесів управління набором стратегічних зон господарювання, визначення стратегічної ринкової позиції компанії, розробки та вибору найбільш ефективних управлінських рішень.

Надані рекомендації та практичні пропозиції здобувача стосовно застосування науково-методичного підходу до моделювання процесу стратегізації корпоративного управління надали можливість розробити ефективну стратегію розвитку ТДВ «Завод АДВІС» з урахуванням потенційних можливостей сталого розвитку.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Генеральний директор
ТДВ «Завод АДВІС»



Дунець І.І.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи,
професор Синюк О.М.

Довідка №50 від 15.10.2020р.
про впровадження результатів дисертаційної роботи
до навчального процесу

Складено комісію у складі:

Голова декан ФЕУ, к.е.н., доц. Бондаренко М.І.

Члени комісії: д.е.н., проф. Лук'янова В.В.
д.е.н., проф. Ковальчук С.В.
к.е.н., доц. Сокирник І.В.

Комісія встановила, що результати дисертаційної роботи Думанської Катерини Сергіївни «Стратегізація корпоративного управління промисловими компаніями за умов глобалізації» вирішують наукову задачу формування стратегізованого корпоративного управління промисловими компаніями в умовах глобалізації.

Здобутки автора використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін: «Стратегічне партнерство в бізнесі», «Маржинальний прибуток в економічних розрахунках», «Стратегічне управління підприємством».

/ Голова комісії

к.е.н., доц. Бондаренко М.І.

Члени комісії:

д.е.н., проф. Лук'янова В.В.
д.е.н., проф. Ковальчук С.В.
к.е.н., доц. Сокирник І.В.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи,
д.т.н., професор Синюк О.М.

Довідка №58 від 02.12.2020р.

про впровадження результатів дисертаційної роботи
до навчального процесу

Наукові та науково-методичні здобутки дисертаційної роботи Думанської Катерини Сергіївни «Стратегізація корпоративного управління промисловими компаніями за умов глобалізації» вирішують наукову задачу формування стратегізованого корпоративного управління промисловими компаніями в умовах глобалізації.

Здобутки автора використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні фахових предметів іноземним студентам англійською мовою, зокрема дисципліни «Enterprise economy».

Завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин,
д.е.н., професор

Васильківський Д.М.

Декан факультету
міжнародних відносин,
д.п.н., професор

Третько В.В.

ДОДАТОК Н

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У монографіях:

1. Думанська К.С. Механізм стратегованого управління успішною діяльністю промислових компаній в умовах глобалізації : монографія / К.С. Думанська. – Хмельницький: ФОП Мельник А.А. «Приватна друкарня», 2020. – 340с. (21,7 друк. арк.).

2. Dumanska K.S. The importance of consolidation processes for international companies in conditions of the world economic globalization / K.S. Dumanska, N.A. Ponomaryova // Social and legal aspects of the development of civil society institutions : collective monograph. Part 1. – Warsaw: BMT Erida Sp.zo.o., 2019. – 536 p. – P. 204-218. (1,15 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано особливості створення та функціонування транснаціональних корпорацій і внутрішніх недиверсифікованих компаній за умов глобалізації світової економіки та визначено фактори успішного розвитку компаній на мультинаціональному рівні (0,95 друк. арк.).*

3. Dumanska K. Pricing for industrial purposes products and target planning in conditions of multi-product manufacturing / O. Orlov, Y. Ryasnykh, K. Dumanska // Sustainable development under the conditions of European integration: collective monograph / [ed. D. Bele, L. Weis, N. Maher]; Part II. – Ljubljana: VSPV, Visoka sola za poslovne vede, Ljubljana School of Business, Slovenia, 2019. – 460 p. – P. 228-241. (0,9 друк. арк.). *Особистий внесок автора: здійснено порівняльний аналіз способів ціноутворення в українських та іноземних промислових компаніях з широким асортиментом продукції (0,3 друк. арк.).*

4. Думанська К.С. Механізм розробки стратегії промислового підприємства на основі системного підходу : монографія / К.С. Думанська. – Хмельницький: ФОП Мельник А.А., 2015. – 260с. (16,3 друк. арк.).

5. Думанська К.С. Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки. Розділ: Ціна на вітчизняні продовольчі вироби і сільськогосподарську продукцію як прояв практичного втілення маркетингової політики на макrorівні : монографія / [С.В. Ковальчук, Т.Д. Жолобова, О.М. Ковінько та ін.] ; за ред. С.В. Ковальчук. – Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-2», 2011. – 322 с. – С.102-109. (37,8 друк. арк.). *Особистий внесок автора: виділено та проаналізовано особливості формування цін в секторі продовольчого корпоративного бізнесу. (0,67 друк. арк.).*

У наукових фахових виданнях України, у тому числі у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних

6. Думанська К.С. Оптимізація корпоративного управління диверсифікованою компанією на основі маркетингового підходу / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №5. – С. 94-97. (0,45 друк. арк.). ***Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus, Google Scholar.***

7. Думанська К.С. Інноваційний підхід до оцінки стратегічної адаптації компанії за умов невизначеності мінливого економічного оточення / К.С.

Думанська // Бізнес Інформ. – 2019. – №2. – С. 326-332. (0,61 друк. арк.). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: Ulrichsweb, RePEc, PИHЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE.**

8. Думанська К.С. Концептуальний підхід до формування механізму стратегізації корпоративного управління промисловою компанією за умов невизначеного економічного оточення / К.С. Думанська // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Науковий журнал. – Херсон, 2018. – №31(20). – т.1. – С. 185-192. (0,43 друк. арк.).

9. Думанська К.С. Пошук ефективних підходів до формування стратегії компанії в межах обраного напрямку її розвитку / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – №6, т.1. – С.99-103. (0,47 друк. арк.). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus, Google Scholar.**

10. Думанська К.С. Особливості оцінки мобілізаційних можливостей компанії / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №4, т.3. – С. 105-109. (0,69 друк. арк.). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus, Google Scholar.**

11. Думанська К.С. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації / К.С. Думанська, О.І. Ющенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – №. 2, т.3. – С.138-141. (0,53 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано доцільність поєднання методів ABC- аналізу та XYZ-аналізу для ранжування продукції за умов багатомономенклатурного виробництва компанії (0,39 друк. арк.).* **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Google Scholar.**

12. Думанська К.С. Потенціал «людського капіталу» як новітня основа управління підприємством / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – №3, т.2. – С.63-67. (0,67 друк. арк.). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Google Scholar.**

13. Думанська К.С. Особливості процесу встановлення демпінгових цін на міжнародному ринку / К.С. Думанська, А.Ю. Лаутар // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – №4, т.3. – С.176-180. (0,52 друк. арк.). *Особистий внесок автора: охарактеризовано та оздоблено прикладами процес демпінгування цін на міжнародному ринку. (0,43 друк. арк.).* **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського.**

14. Думанська К.С. Особливості ціноутворення в закладах ресторанного господарства / К.С. Думанська, О.В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – №5, т.1. – С.58-62. (0,54 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано способи обліку витрат і встановлення виробничої ціни та ціни реалізації на гастрономічний продукт в*

*ресторанних закладах корпоративного типу. (0,37 друк. арк). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського.***

15. Думанська К.С. Гармонізація процесу ділового спілкування, як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №4, т.2 . – С. 90-94. (0,57 друк. арк.).

16. Думанська К.С. Реструктуризація підприємства як одна з форм прояву його маркетингової політики / К.С. Думанська, Т.Д. Жолобова // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2011. – №6, т.4 – С.43-46. (0,46 друк. арк). *Особистий внесок автора: охарактеризовано процес реструктуризації як один з факторів підвищення ефективності функціонування промислової компанії (0,35 друк. арк). **Індексується та реферується міжнародних в базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського.***

17. Думанська К.С. Механізм визначення транспортних тарифів як один з аспектів підтримки вітчизняної інфраструктури / К.С. Думанська. // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №41. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. – С. 50-58. (0,53 друк. арк.). ***Індексується та реферується в міжнародних базах даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus.***

18. Думанська К.С. Особливості управління процесом ціноутворення на сільськогосподарських підприємствах України / К.С. Думанська, Ю.О. Гернего // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №3, т.1. – С. 48-51. (0,39 друк. арк). *Особистий внесок автора: обґрунтовано необхідність системного підходу при розрахунках цін на сільськогосподарську продукцію (0,23 друк. арк).*

19. Думанська К.С. Ціни на вітчизняні продовольчі вироби, як прояв практичного втілення маркетингової політики на макрорівні / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, т.4 – С.75-78. (0,55 друк. арк).

20. Думанська К.С. Розробка цінової політики вітчизняних виробників хлібобулочної продукції / К.С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №4, т.2. – С. 43-46. (0,36 друк. арк).

21. Думанська К.С. Визначення стратегічного напрямку розвитку страхової компанії ОДС УСК «Гарант – АВТО» на вітчизняному ринку / К.С. Думанська, А.О. Савчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – №4, т.1. – С. 105-111. (0,66 друк. арк.). *Особистий внесок автора: діагностовано конкурентні можливості та визначено стратегічну позицію компанії на страховому ринку України. (0,51 друк. арк.).*

У закордонних наукових періодичних виданнях:

22. Dumanska K. Company's strategic success as the basis of its potential sustainability / O. Orlov, K. Dumanska, N. Ponomaryova, D. Kobets // E3S Web of Conferences (ISSN: 2267-1242). – 2020. – Vol. 166. – 12002. [Electronic resource]. – website:

https://www.e3sconferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/26/e3conf_icsf2020_12002/e3conf_icsf2020_12002.html (0,87 друк. арк). *Особистий внесок автора: розроблено методологічний підхід до оцінки потенціалу успішності стабільного*

розвитку компанії (0,67 друк. арк). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних Scopus, DOAJ, CPCI Web of Science.**

23. Dumanska K. Formation of the context of the company's economic activity in the strategic positioning process at emergent environment / M. Voynarenko, K. Dumanska, N. Ponomaryova // CEUR Workshop Proceedings (ISSN: 1613-0073). – 2019. – Vol-2422. – Pp. 121-133. [Electronic resource]. – website: <http://ceur-ws.org/Vol-2422> (0,92 друк. арк). *Особистий внесок автора: розроблено методичний підхід до формування успішної стратегічної позиції компанії в галузі як один з аспектів стратегізованого розвитку компанії (0,73 друк. арк).* **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: Scopus, Web of Science, Research Gate.**

24. Dumanska K.S. Development of current international business as reflection of world economic globalization processes / K.S. Dumanska // News of Science and Education: Science and Education Ltd., Sheffield, UK. – 2017. – Vol. 3. – Nos. 51. – Pp. 21-27. (0,43 друк. арк).

25. Думанская Е.С. Ключевые аспекты позиционирования компании в рыночном пространстве / Е.С. Думанская // Уральский научный вестник. Серия: Экономические науки: Уральск, Казахстан. – 2016. – №25(156). – С. 26-34. (0,45 друк. арк.). **Індексується та реферується міжнародних базах даних: eLibrary.ru, РІНЦ.**

26. Думанская Е.С. Корпоративные объединения: историко-географическая и экономическая подоплёка их появления в Украине и за рубежом / Е.С. Думанская // Уральский научный вестник. Серия: Экономические науки: Уральск, Казахстан. – 2015. – №6 (137) – С. 33-43. (0,67 друк. арк.) **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: eLibrary.ru, РІНЦ.**

27. Dumanska K.S. The use of personal time and the art of leadership in the system of matrix management / K.S. Dumanska // News of Science and Education: Science and Education Ltd., Sheffield, UK. – 2015. – Vol. 4. – Nos. 28. – Pp. 31-38. (0,6 друк. арк.)

28. Dumanska K.S. Steps of Development of international corporative strategy and analysis of aspects of planning and control process in an international setting / K.S. Dumanska, T.D. Zholobova // Stredoevropsky vestnik pro vedu a vyzkum.– Praha: Publishing house Education and Science. – 2014. – Vol. 3. – Nos. 5. – Pp. 34-40. (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: наведено основні напрями оптимізації планування та контролю в міжнародних компаніях в процесі формування корпоративної стратегії. (0,35 друк. арк.).*

У матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

29. Думанська К.С. Моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування аспектів теорії ігор / К.С. Думанська, І.І. Чайковська // Economics and Finance, 2019. – №3. – С. 21-36. (1,05 друк. арк.). *Особистий внесок автора: сформовано матричну модель системи управління набором стратегічних зон господарювання (СЗГ), сформовано доказову бази щодо розширення аналітико-методологічних можливостей стратегічного управління компанією і забезпечення її оцінно-проектної діяльності математичним апаратом завдяки моделюванню системи*

управління набором стратегічних зон господарювання. (0,69 друк. арк.).
Індексується та реферується в міжнародних базах даних: Index Copernicus, RSCI, PIHЦ, Google Scholar, Ulrichsweb.

30. Dumanska K. Managerial process of successful corporative strategy development in economic restructuring conditions / K. Dumanska // Eastern European Conference of Management and Economic: materials of the I-st International Scientific Conference (24 May, 2019, Ljubljana, Slovenia). – Ljubljana: School of Business, 2019. – P. 205-207. (0,2 друк. арк.).

31. Думанська К.С. Стратегізація машинобудівних компаній України в умовах волатильності автомобільного ринку / К.С. Думанська // New Economics-2019 : матеріали Міжнародного форуму (14-15 листопада, 2019, Київ). – Київ: Ін-т економіки промисловості НАН України, 2109. – Т.2. – С. 85-90. (0,26 друк. арк.).

32. Dumanska K. The concept of marginal income in multiassortment production conditions. / O. Orlov, Y. Ryasnykh, K. Dumanska // Science and Civilization-2019, Economic Science : materials of the XV International Scientific and Practical Conference, (30 January–07 February, Sheffield, UK). – Sheffield, Yorkshire: Science and Education LTD, 2019. – Vol. 5. – P. 28-32. (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок автора: виділення практичного значення концепції маржинального доходу як фактору корпоративного управління (0,06 друк. арк.).*

33. Думанська К.С. Моделювання системи управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості шляхом застосування аспектів теорії ігор / І.І. Чайковська, К.С. Думанська, // Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: зб. тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (20 вересня, 2019, Хмельницький); за заг. ред. д.е.н., проф. Синчака В.П. – Хмельницький університет управління і права ім. Л. Юзькова, 2019. – С.275-278. (0,12 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано ефективність застосування аспектів теорії ігор в процесі управління набором стратегічних зон господарювання в промисловості. (0,07 друк. арк.).*

34. Думанская Е.С. Системный подход к разработке стратегии предприятия как один из факторов его успеха / Е.С. Думанская // Современный научный вестник. Серия: Экономические науки: Белгород, РФ. – 2014. – №25 (221) – С. 31-41. (0,6 друк. арк.)

35. Dumanska K.S. Interdisciplinary links of cybernetics with social and behavioural sciences / K.S. Dumanska // Професійний розвиток та становлення особистості сучасного фахівця в умовах освітнього простору: матеріали I-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції (17-18 квітня, 2012, Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2012. – С. 221-225. (0,49 друк. арк.)

36. Dumanska K.S. Psychological aspects of small enterprises management / K.S. Dumanska // Професійний розвиток та становлення особистості сучасного фахівця в умовах освітнього простору: матеріали I-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції (17-18 квітня, 2012, Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2012. – С. 212-215. (0,51 друк. арк.).

ДОДАТОК П

Апробація результатів дисертаційної роботи

№	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	International Conference	International Conference on Sustainable Innovation and Emerging Trends in Business and Management «ICSIEM-2020»	Athens, Greece, September 14-15, 2020	Участь в режимі on-line, доповідь англійською
2	International Conference	International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social, and Economic Matters «ICSF-2020»	Kyryvi Rih, Ukraine, National University, 20-22 May, 2020	Участь в режимі on-line, доповідь англійською
3	XIX-а Міжнародна науково-практична конференція	«Проблеми планування в ринковій економіці»	м. Хмельницький, 25.09.2020 р.	Участь в режимі on-line, доповідь українською
4	XV-th International Scientific and Practical Conference	«Science and Civilization»	Sheffield, Yorkshire, UK, 30 January – 07 February, 2019	Заочна участь, публікація
5	Міжнародний форум	«New Economics-2019»	м. Київ, НАН України, Ін.-т економіки промисловості, 14.11-15.11.2019	Заочна участь, публікація
6	The 1-st International Scientific Conference	Eastern European Conference of Management and Economic: materials	24 May, 2019, Ljubljana, Slovenia. – Ljubljana: School of Business, 2019.	Очна участь, публікація
7	XVIII-а Міжнародна науково-практична конференція	«Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України»	28.11-30.11.2019 р. м. Хмельницький, ХНУ	Очна участь, доповідь
8	8 th International Conference	Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy «МЗЕ2-ЕЕМЛPEED-2019»	Odessa, Ukraine, 20-22 May, 2019	Очна участь, доповідь англійською
9	IV-а Міжнародна науково-практична конференція	«Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації – 2019»	м. Хмельницький, Хмельницький університет управління і права ім. Л. Юзькова 20.09.2019 р.	Очна участь, публікація
10	XVI-а Міжнародна науково-практична конференція	«Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України»	м. Хмельницький, 29 листопада–1 грудня 2017 р.	Очна участь, доповідь
11	Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених	«Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції»	м. Хмельницький, 18-19 квітня 2016 р., 25-26 жовтня 2017 р., 21 листопада 2019 р.	Очна участь, публікація
12	I-а Всеукраїнська науково-практична конференція	Професійний розвиток та становлення особистості сучасного фахівця в умовах освітнього простору	17-18 квітня, 2012, Хмельницький: ХНУ	Очна участь, доповідь публікація.
13	Міжнародна науково-практична конференція	«Проблеми планування в ринкових умовах»	м. Одеса, 25-27 вересня 2015 р., 15-17 вересня 2017 р.	Очна участь, доповідь