
**МЕНЕДЖМЕНТ РІЗНОМАНІТНОСТІ
В РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАЦІЙ**

*За загальною і науковою редакцією
д.е.н., проф. В.В. Стадник*

м. Хмельницький,
2017 р.

УДК: 005.7:338(477)
ББК: 65.050.214(4УКР)Я9
М 50

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 11 від 27.05.2016 р.*

Авторський колектив:

Стадник В.В., д.е.н., проф. (передмова, п. 1.1; 1.2; 2.1; 2.3; 4.1; 5.1-5.3; 5.5);
Замазій О.В., д.е.н., доц. (п. 1.3); **Гавловська Н.І.**, к.е.н., доц. (п. 4.4);
Іжевський П.Г., к.е.н., доц. (п. 4.3); **Томаш Т.С.**, к.е.н., доц. (п. 1.4);
Соколюк Г.О., к.е.н., доц. (п. 2.2); **Михальчик С.О.**, к.е.н., доц. (п.3.3);
Мукомела-Михалець В.О., к.е.н. (п. 4.2); **Гризівська Л.О.**, к.е.н. (п. 5.4);
Йохна В.М., к.е.н. (п. 2.4); **Головчук О.В.** (п. 3.1); **Головчук Ю.О.** (п. 3.2);
Поліщук Т.А. (п.3.4)

Рецензенти:

Ю.В.Гончаров – д-р економічних наук, професор;
В. В. Лук'янова – д-р економічних наук, професор

Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій: монографія / За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В. В. Стадник. – Хмельницький : ПП А.С. Гонта, 2017. – 350 с.
ISBN 978-966-97330-2-3

Актуалізовано проблеми розвитку корпоративного сектора економіки України в умовах глобалізації, окреслено фактори різноманітності у діяльності промислових корпорацій, сформовано концепцію менеджменту різноманітності і визначено її можливості в управлінні конкурентоспроможністю і розвитком корпоративних структур промислового сектора національної економіки.

Монографію адресовано студентам економічних спеціальностей ВНЗ, науковцям, менеджерам і всім, хто цікавиться прогресивними методами управління сучасними організаціями.

УДК: 005.7:338(477)
ББК: 65.050.214(4УКР)Я9

ISBN 978-966-97330-2-3

© Стадник В.В., Гавловська Н.І.,
Замазій О.В., Іжевський П.Г.
та ін., 2017
© А.С. Гонта, оригінал-макет,
2017

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
1. ПРОМИСЛОВІ КОРПОРАЦІЇ В ГЛОБАЛІЗОВАНІЙ ЕКОНОМІЦІ: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ЗРОСТАННЯ	7
1.1. Виклики глобалізації і конкурентоспроможність національної економіки	7
1.2. Проблеми і перспективи розвитку промислового сектора економіки України в контексті глобалізаційних процесів.....	20
1.3. Корпоратизація економіки і її вплив на економічну поведінку учасників різних ринків.....	37
1.4. Інституційне середовище, моделі управління і ефективність діяльності корпоративних структур	52
Література	59
2. ПОТЕНЦІАЛ РІЗНОМАНІТНОСТІ КОРПОРАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	65
2.1. Генеза наукового знання у трактуванні конкурентоспроможності економічних систем	65
2.2. Категорії і атрибути конкурентоспроможності суб'єктів господарювання	77
2.3. Потенціал різноманітності як конкурентна перевага промислової корпорації	92
2.4. Функціональне наповнення менеджменту різноманітності	106
Література	117
3. ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РІЗНОМАНІТНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАЦІЙ	123
3.1. Особливості і зміст інноваційної діяльності промислових виробників з позицій управління їх конкурентоспроможністю	123
3.2. Інноваційний потенціал і конкурентні стратегії: відповідність і взаємообумовленість в контексті сталого розвитку промислових виробників	157
3.3. Інноваційна політика промислових корпорацій у забезпеченні їх конкурентоспроможності	172
3.4. Техніко-технологічна складова конкурентоспроможності промислових виробників.....	182
Література	192

4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНА СКЛАДОВА	
МЕНЕДЖМЕНТУ РІЗНОМАНІТНОСТІ	199
4.1. Структурний потенціал промислових корпорацій	
у ресурсному забезпеченні їх конкурентоспроможності	199
4.2. Організаційно-структурні можливості розвитку	
нематеріальних ресурсів промислових корпорацій	213
4.3. Мережеве співробітництво як організаційна основа	
рекомбінації специфічних ресурсів і процесів	221
4.4. Детермінанти економічної безпеки промислових корпорацій	
у сценаріях партнерства на зовнішніх ринках	230
Література	248
5. МОТИВАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ	
РІЗНОМАНІТНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАЦІЙ.....	255
5.1. Агентські відносини і організаційна взаємодія в	
корпоративних структурах	255
5.2. Мотиваційні складові менеджменту різноманітності: баланс	
стимулів і антистимулів в управлінні поведінкою персоналу	268
5.3. Мотиваційні характеристики організаційно-економічного	
механізму стратегічного управління розвитком	
промислових корпорацій	281
5.4. Мотиваційні аспекти розвитку компетенцій персоналу в	
контексті конкурентних стратегій промислових корпорацій.....	296
5.5. Мотиваційні можливості корпоративної культури у розвитку	
потенціалу різноманітності промислових компаній.....	308
Література	316
ДОДАТКИ	321

ПЕРЕДМОВА

Досвід становлення національних господарств країн із розвинутою ринковою економікою, показує, що основним структурним елементом таких економік є великі корпорації. Завдяки їх функціонуванню стало можливим прискорення темпів зростання валового національного доходу, проведення активної соціальної політики, накопичення достатнього капіталу для розвитку НТП і здійснення технологічного стрибка, що забезпечило провідні позиції цих країн у світовому економічному просторі.

У період так званого розвинутого соціалізму на терені колишнього СРСР великі промислові підприємства були основною потугою радянської економіки. В Україні їх діяльність також забезпечувала виробництво переважаючої кількості продукції у всіх сферах господарювання. Однак під час перебудови господарського механізму більшість із цих підприємств зазнали суттєвої реструктуризації. Недостатньо продумані і занадто стрімкі процеси приватизації спричинили порушення організаційної цілісності багатьох виробничих комплексів, зумовили деградацію технологічних систем і нездатність їх відтворення на новій технологічній основі. До того ж, прагнення нових власників реалізувати передусім свої економічні інтереси призвело до утворення великої кількості афілійованих посередницьких фірм, через які виводились оборотні кошти, а також активи, що мали найбільшу цінність у нових умовах господарювання. Внаслідок цього великі підприємства, перетворившись у акціонерні компанії (тобто – корпорації за своєю організаційно-правовою формою і особливістю управління), у своїй переважній масі не змогли стати ефективними суб'єктами господарювання, втратили свої колишні позиції на ринку, а деякі навіть перестали існувати. І хоча протягом більш ніж 25-річного періоду розвитку ринкових відносин і ринкового механізму в Україні великі промислові структури стали знову важливим елементом національної економіки, проблема ефективності їх господарювання (а значить – ефективності управління ними) залишається актуальною.

Тим більше, що внаслідок посилення економічної могутності транснаціональних корпорацій, акумулювання ними найбільш продуктивних технологічних та інтелектуальних ресурсів їх присутність на світових ринках стала настільки переважаючою, що без зміни концептуальних засад управління, підвищення його ефективності корпоративний сектор в Україні не має шансів для кількісного зростання і розвитку.

Вирішення цієї проблеми можливе з урахуванням сутності конкурентної боротьби у сучасному ринковому просторі, джерел і способів формування у ньому конкурентних переваг провідними економічними гравцями, специфіки діяльності промислових корпорацій, а також – природи й економічної сутності корпоративних відносин, мотивів інтеграційних процесів у середовищі підприємництва, особливостей соціально-економічної взаємодії в інтегрованому організаційному просторі корпоративних структур. Ці та інші питання, які можуть сформувати нове бачення шляхів і способів підтримання й нарощування конкурентоспроможності промислових корпорацій в умовах зростання щільності ринків і домінування на них ТНК, обмеженості природних ресурсів і недосконалості механізмів регулювання їх використання, зростаючої мобільності капіталу і трудових ресурсів, викликаних розвитком інформаційних технологій і їх проникненням в усі сфери людської діяльності, і розглядаються в даній монографії. Основна гіпотеза, покладена в основу структурування її змісту і формування рекомендацій та висновків, полягає в тому, що це може бути досягнуто завдяки реалізації концепції менеджменту різноманітності.

У монографії окреслено фактори різноманітності у діяльності промислових корпорацій, сформовано концепцію менеджменту різноманітності, розроблено науково-методичний і практичний інструментарій розвитку різноманітності в контексті управління конкурентоспроможністю і розвитком корпоративних структур промислового сектора національної економіки.

Практичне використання отриманих результатів сприятиме зростанню конкурентоспроможності і розвитку вітчизняних промислових компаній в умовах глобалізації і динамічних ринкових змін.

1 | ПРОМИСЛОВІ КОРПОРАЦІЇ В ГЛОБАЛІЗОВАНІЙ ЕКОНОМІЦІ: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ЗРОСТАННЯ

1.1. Виклики глобалізації і конкурентоспроможність національної економіки

Світовий господарський устрій (порядок) впродовж тривалого часу сприймався науковцями і політиками як багатомірний, багатоаспектний і доволі складний баланс різновекторних сил і тенденцій, який сформувався під впливом геополітичного розподілу економічного простору після Другої світової війни і до недавнього часу був відносно усталеним. Проте стрімкий розвиток інформаційних технологій в останні десятиліття настільки розширив можливості і темпи взаємного проникнення національних економік, великих господарських комплексів у їх організаційному різноманітті, що все більшою мірою стала проявлятися тенденція до створення якісно нового світогосподарського устрою, в якому домінуючу роль відіграють процеси глобалізації та інтернаціоналізації. Зростає інтенсивність взаємозв'язків і взаємозалежності суб'єктів господарювання, поширюється економічна інтеграція, бізнес-процеси виходять за межі національних економік, зменшуючи рівень трансакційних витрат і підвищуючи доступність якісних товарів все більшій кількості споживачів. Розвиток технологій збільшує гнучкість виробничих систем промислових підприємств, розширюючи їх адаптивні можливості та інноваційний потенціал. Здатність до створення інновацій і швидкого виведення їх на ринок стає основним джерелом формування конкурентних переваг, що потребує відповідної якості трудових ресурсів і суттєво впливає на ринок праці. Зростає мобільність робочої сили, що створює сприятливі можливості для працевлаштування фахівців високої кваліфікації і зростання якості їх життя. Це підвищує цінність нових і унікальних знань, спонукаючи людей до розвитку і реалізації своїх компетенцій.

Водночас, поряд із позитивними, глобалізація має і негативні наслідки, які зумовлюють значні цивілізаційні виклики. Внаслідок розгортання глобалізаційних процесів посилюється міжнародна конкуренція, переплітаються і суперечать між собою інтереси національних економік і транснаціональних компаній. Нарощується потужність транснаціональних компаній, які стають основними економічними гравцями, витісняючи з ринку менш потужні національні компанії і ставлячи під загрозу їх існування як суб'єктів господарювання. Через прагнення ТНК отримати доступ до обмежених ресурсів загострюється проблема чистоти довкілля, набуває масовості корупція, організована злочинність, виникають локальні конфлікти і демографічні катаклізми. Протистояння впливу глобалізації переходить у екстремальну площину, породженням чого є міжнародний тероризм, піратство, поширення зброї масового знищення, міжетнічні та міжконфесійні конфлікти. Все це явища планетарного масштабу і вони безумовно впливають на загальну спрямованість соціально-економічного розвитку національних економік, актуалізуючи проблему посилення їх здатності оперативно і адекватно реагувати на існуючі й майбутні виклики глобалізації.

Для України одним із таких викликів, який істотно порушив крихкий баланс співвідношень економічних інтересів у внутрішньому економічному просторі, стали євроінтеграційні прагнення молодшої генерації політиків, результатом чого, з одного боку, стало підписання угоди про асоціацію з ЄС, а з іншого – агресивне воєнно-політичне протистояння з Російською Федерацією, що хотіла зберегти Україну у зоні свого впливу. Внаслідок підписання Україною угоди про асоціацію з ЄС втратили чинність багато позицій вітчизняного законодавства (зокрема, тарифне регулювання експортно-імпорتنих операцій), які захищали вітчизняних товаровиробників високими митними тарифами від продукції аналогічного призначення, пропонованої зарубіжними компаніями.

В результаті цього на динаміку діяльності українських підприємств став усе відчутніше впливати тиск провідних економічних гравців, який загострив проблему не тільки їх конкурентоспроможності як окремих суб'єктів господарювання, а й національної економіки як цілісного структурно-господарського комплексу. Адже значна кількість вітчизняних промислових підприємств були пов'язані між собою технологічними ланцюжками, здійснюючи виробництво продукції за визначеними технологічною спеціалізацією переділами. Ці технологічні ланцюжки у багатьох випадках охоплювали і підприємства Російської Федерації, що за існуючих політичних реалій робило їх учасниками заручниками рішень політиків всупереч

економічним інтересам. За даними російських експертів, загальне зниження обсягів товарообороту України з Росією у січні 2015 р. порівняно з січнем 2014 р. перевищило 2 рази (з 2618,8 млн. дол. до 1129,8 млн. дол. США [1]). Це проявилось особливо відчутно в машинобудуванні, оскільки багато машинобудівних підприємств, які знаходяться на тимчасово окупованій території Донбасу, були найбільшою мірою інтегровані у міждержавні технологічні зв'язки із Росією. Значна частина їх взагалі припинила свою діяльність внаслідок руйнувань в ході воєнного протистояння.

Отже, внаслідок зміни пріоритетів економічного співробітництва багато вітчизняних промислових підприємств опинились у ситуації, коли необхідно радикально переосмислювати стратегічні плани діяльності, переорієнтовуючись на роботу в нових умовах. Однак масштабність цих завдань в межах національної економіки вимагає активного втручання держави у процеси трансформування промислового сектора – як структурного, так і технологічного.

Нині очевидно, що сталий і динамічний соціально-економічний розвиток кожної країни неможливий без усебічного і безперервного використання продуктів науково-технічної діяльності у всіх сферах економіки. Нововведення здатні суттєво вплинути на перебіг економічних процесів і значно прискорити їх, вони є каталізаторами загального розвитку. Про це свідчить досвід Японії, Південної Кореї, Китаю та інших азійських «тигрів», які, зробивши ставку на інтенсивні технологічні зміни, за короткий період забезпечили своє потужне економічне зростання.

Досліджуючи структурні джерела економічного розвитку, М. Портер виділив серед них три основні [2, с. 246-250]:

- розвиток на основі виробничих чинників – поширюється на країни з найнижчим рівнем розвитку, для яких мобілізація основних виробничих факторів (земля, природні ресурси, сировина, некваліфікована праця) – головна умова макроекономічного зростання;
- розвиток на основі інвестицій – конкурентоспроможність досягається через інвестиційні процеси для залучення передових світових технологій у виробничу й збутову діяльність (прямі іноземні інвестиції, спільні підприємства, аутсорсинг);
- розвиток на основі інноваційної діяльності – для країн з високим рівнем економічного розвитку, які перейшли від економіки, що імпортує технології, до економіки, що їх створює.

Він вказував, що ефективність і конкурентоспроможність економіки визначається співвідношенням цих джерел, яке на різних

етапах економічного розвитку було різним. Так, в умовах індустріального суспільства важливу роль у забезпеченні економічного зростання відігравали виробничі чинники; це давало змогу розширювати обсяги виробництва і збуту продукції, хоча й на екстенсивній основі. За відсутності гострої конкуренції й у відносно стабільному середовищі такий шлях був результативним і для окремих господарюючих суб'єктів, і для економічних систем загалом. Однак він має суттєві ресурсні обмеження і стає все більш складним для використання за зростаючої у всьому світі конкуренції за ресурси. За цих умов важливо використовувати більш ефективні виробничі ресурси (вищу кваліфікацію персоналу, досконаліші виробничі й управлінські технології, нові матеріали із заздальгідь заданими властивостями тощо). На певний період вони забезпечують формування конкурентних переваг і, на цій основі – економічне зростання.

Проте шляхом інтенсифікації використання традиційних виробничих ресурсів можна вирішувати здебільшого тактичні завдання, а значить – формувати лише короткотермінові конкурентні переваги. Цього недостатньо в умовах глобалізації, коли:

- світовий ринок переповнений товарами і послугами і знайти місце у ньому можна лише за суттєвого перевищення характеристик продукції над аналогами, або ж формування власної ринкової ніші – запропонувавши ринку принципово новий продукт і довівши його споживчу цінність;

- все більшої значущості на ринках розвинених країн набуває тенденція індивідуалізації потреб, а значить – зростають темпи розвитку споживчих характеристик продукції і послуг;

- транснаціональні корпорації прагнуть монополізувати ринки, що вимагає від дрібніших товаровиробників інноваційної стратегії поведінки на ринку для привернення уваги потенційних споживачів і забезпечення свого існування.

- зростає невизначеність і мінливість ринкового середовища і лише принципово нові продукти і технології здатні створювати стійкі, довготривалі конкурентні переваги, забезпечуючи конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та їх позитивну економічну динаміку.

Конкурентоспроможність національної економіки формується на усіх рівнях управління – макро-, мезо- і мікро. Причому, як вірно зазначає Н. Гончарова, головним із рівнів забезпечення конкурентоспроможності є макроекономічний, на якому визначаються основні умови функціонування всієї господарюючої системи. Вона підкреслює, що «не можна розраховувати на високу конкурентоспроможність

окремих суб'єктів господарювання, якщо в країні не відрегульовані основні баланси політичного, економічного і соціального характеру» [3]. Інші науковці також підкреслюють, що хоч здатність підприємств конкурувати залежить від їх власних ресурсів, реалізації ефективних бізнес-стратегій, успіхів у інноваційній діяльності, вирішальний вплив на здатність національного бізнесу конкурувати мають існуючі в країні інституційно-регуляторні рамки, які формуються в результаті принципових рішень державної влади [4-6]. Додамо, що це важливо для того, щоб окремі суб'єкти господарювання не мали ніяких переваг, які б штучно посилювали їх позиції в конкурентній боротьбі. Поза тим, на думку експертів, саме якість регуляторної політики та інституційного середовища, які безпосередньо формують макроекономічні умови для бізнесу, є основною причиною низької конкурентоспроможності України [4].

Другим за значущістю рівнем формування конкурентоспроможності національної економіки є мезорівень, який виступає в ролі «проміжного, з'єднувального, амортизуючого і адаптивного буферного прошарку між основними пластами господарської системи» [7, с.47] і на якому «формуються перспективи розвитку галузей, груп підприємств чи корпорацій, створюються ключові передумови для успішної роботи підприємств – науково-технічні доробки, принципово нові технологічні рішення, орієнтовані на відносно тривалу перспективу» [3]. Загалом ці твердження можна прийняти як вірні, але за умов, коли розвиток певної галузі у разі визнання її пріоритетного значення для економіки активно підтримується засобами державного регулювання або ж коли у ній сконцентровано капітал однієї чи споріднених бізнес-груп (як у японських сюданах). Коли ж у галузі функціонують різні бізнес-структури, конкуренція між ними розгортається на мікрорівні, проявляючись у вигляді боротьби за споживача, для чого використовуються найрізноманітніші засоби впливу на його поведінку.

Звичайно, результуюча конкурентної боротьби залежить від умов, які сформувалися на двох перших рівнях, однак великою мірою вона залежить і від дій самого суб'єкта господарювання, його здатності використовувати накопичені ресурси і залучати нові для збільшення потенціалу свого розвитку. Загалом, «інтенсивність і конкретні форми конкурентної боротьби між прямими суперниками на ринку варіюються залежно від характеру конкурентної ситуації» [8, с.10]. І різні підприємства однієї і тієї ж галузі можуть суттєво відрізнитися за рівнем конкурентоспроможності, що підвищує значущість ефективного управління ними на мікрорівні.

Як справедливо зазначає Ю. Полунєєв, «локомотивами конкурентоспроможності країн і галузей є конкурентоспроможні компанії». Він же зауважує, що сьогодні уряди багатьох країн, які актуалізують проблему національної конкурентоспроможності, «виправдано переходять від нав'язливої стурбованості макроекономічними показниками до мікроекономічної і структурної політики, що не тільки актуально, а й критично необхідно для української економічної політики» [1]. Погоджуючись із цією тезою, все ж слід підкреслити, що успішність структурної і мікроекономічної політики значною мірою залежить і від обґрунтованості рішень у сфері формування інституцій, які покликані регулювати економічні процеси на макрорівнях.

На цьому акцентує увагу М. Портер, якого вважають одним із провідних фахівців у теорії конкуренції. У своїй роботі «The Competitive Advantage of Nation» він детально зупиняється на характеристиці тих складових конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання, які забезпечують конкурентоспроможність економіки країни в цілому (так званий «національний ромб конкурентоспроможності» (рис.2.1 [9])).

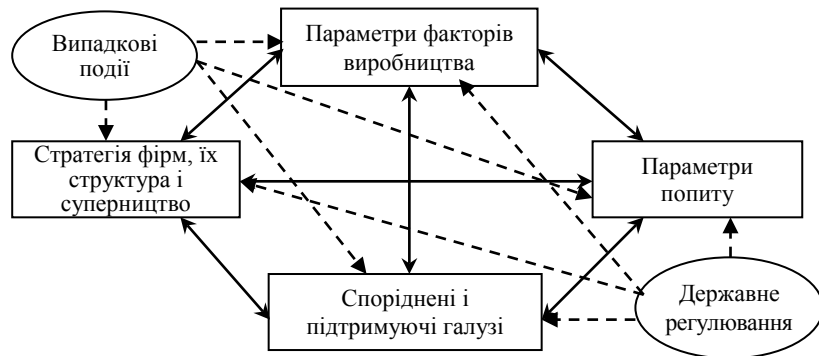


Рис. 1.1. Модель національного ромба конкурентоспроможності М. Портера

М. Портер вказував, що конкуренція на рівні країн визначається структурою і розвитком економіки, а на рівні корпорацій – способами, якими вони можуть досягати конкурентних переваг. М. Портер увів поняття «галузева конкурентна стратегія» (конкурентоспроможність визначається на рівні певної галузі, де суб'єкти господарювання досягають прибутковості істотно вищої, ніж в інших сферах економічної діяльності – і країні варто розвивати й

підтримувати дану галузь, яка може стати локомотивом розвитку технологічно споріднених чи підтримуючих галузей), та «корпоративної стратегії» (загальної стратегії корпорації, яка розвиває декілька видів бізнесу і формує конкурентну стратегію з урахування здатності створювати свої конкурентні переваги в кожному із цих видів.

З розвитком глобалізаційних процесів і темпів науково-технічного прогресу одні способи набуття переваг втрачають свою актуальність, натомість з'являються інші, що потребує відповідної зміни акцентів у системі менеджменту. Це особливо актуально для промислових корпорацій України, які на ринках розвинених країн в основному експортують ресурси з низьким рівнем переробки або ж отримують цінні переваги за рахунок дешевої робочої сили. На рівні бізнес-структур конкуренція проявляється найочевидніше і найжорсткіше, результатом чого стає зникнення з ринку тих із них, які не здатні постійно поліпшувати якість продукції і послуг, розширювати їх асортимент, розвивати нові, досконаліші форми і способи задоволення потреб споживачів.

При цьому не можна розглядати під конкурентоспроможністю тільки досягнення нижчої, ніж у конкурентів, ціни при задовільній якості товару та відповідному рівні післяпродажного обслуговування споживачів, як ще донедавна постулювалось деякими дослідниками, в тому числі і М. Портером. За такого підходу всі зусилля підприємців спрямовувалися б тільки на оптимізацію співвідношення «ціна-якість» в межах існуючого асортименту товарів, що зупинило б взагалі розвиток споживчих потреб. Насправді ж здебільшого виграють у конкурентній боротьбі не ті, хто вдосконалює існуючий товар, а ті, хто чутливо реагує на розвиток споживчого ринку, відгадує прихований попит, формує нові потреби, матеріалізуючи способи їх задоволення у нових товарах і послугах.

Той же М. Портер, виступаючи у травні 2004 р. в Москві на семінарі «Конкурентна стратегія-2004», підкреслив, що головна стратегія компаній нині має полягати в розробленні індивідуального, унікального продукту і способу конкурентної боротьби. Кожна компанія повинна розробити свій підхід до споживача, який дав би їй змогу зайняти свою нішу на ринку, не порушуючи загальногалузевої стратегії розвитку [10]. Очевидно, що це можливо лише за інноваційного підходу до ведення бізнесу, завдяки якому він може стати ефективним і динамічним, зможе забезпечити такі темпи економічного зростання України, за рахунок чого вона зможе у видимій перспективі увійти до кола розвинених країн.

Отже, в умовах глобалізації конкурентоспроможність національної економіки визначається передусім рівнем загального інноваційно-технологічного розвитку, темпами і пропорціями оновлення структури виробництва товарів та послуг. На жаль, як видно з табл.1.1, за індексом технологічного рівня (технологічної підготовленості) Україна значно відстає від промислово розвинутих країн [11].

Таблиця 1.1

Рейтинг країн за індексом технологічного рівня (Technology Index)

Країна	Рейтинг	Оцінка	Країна	Рейтинг	Оцінка
США	1	6,24	Греція	38	4,42
Тайвань	2	6,04	Кіпр	39	4,36
Фінляндія	3	5,92	ПАР	40	4,33
Швеція	4	5,80	Люксембург	41	4,28
Японія	5	5,68	Болгарія	59	3,82
Данія	6	5,34	Філіппіни	61	3,72
Швейцарія	7	5,25	Китай	62	3,72
Ізраїль	8	5,25	Індія	63	3,72
Південна Корея	9	5,18	Єгипет	65	3,68
Норвегія	10	5,17	Намібія	66	3,66
Німеччина	12	5,08	Росія	67	3,65
Канада	13	5,05	Колумбія	68	3,60
Ісландія	14	5,05	Сальвадор	69	3,60
Естонія	15	5,01	Венесуела	70	3,60
Нідерланди	16	4,98	Перу	71	3,45
Австралія	17	4,93	Кенія	72	3,31
Великобританія	18	4,92	Індонезія	73	3,31
Чехія	19	4,88	Марокко	74	3,30
Іспанія	20	4,86	Сербія і Чорногорія	75	3,30
Мальта	21	4,85	Македонія	76	3,26
Австрія	22	4,85	Уганда	77	3,22
Португалія	23	4,78	Гана	78	3,21
Нова Зеландія	24	4,76	Грузія	80	3,18
ОАЕ	25	4,71	Шрі-Ланка	81	3,17
Словенія	26	4,71	Боснія і Герцеговина	82	3,15
Малайзія	27	4,67	Україна	83	3,15
Словаччина	28	4,67	Танзанія	84	3,12
Угорщина	29	4,66	Пакистан	87	3,02
Франція	30	4,65	Нігерія	89	2,99
Бельгія	31	4,59	В'єтнам	92	2,92
Чилі	32	4,55	Болівія	95	2,81
Литва	33	4,51	Малаві	97	2,74
Гонконг	34	4,49	Алжир	98	2,67
Латвія	36	4,46	Мадагаскар	99	2,64
Ірландія	37	4,43			

До того ж, має місце значний фізичний та моральний знос технічної бази більшості виробничих підприємств (залежно від галузей – від 52 до 75 %). Це спричиняє високу ресурсо- та енергомісткість вітчизняної продукції, значне екологічне навантаження. Так, на 1 дол. ВВП Україна витрачає в 2,6 разів більше середньосвітового рівня енергоресурсів [12], що впливає і на структуру імпорту (у 2015 р. в загальному обсязі імпорту нафта і газ займали 41,0 %, з них – 29,0 % – нафта, 12,0 % – природний газ) [13]. Продуктивність праці сягає лише 25–30 % рівня країн Євросоюзу. З цих причин, незважаючи на дешевизну робочої сили, окремі види продукції вітчизняних підприємств на 30–70 % перевищують ціни на міжнародних ринках, що робить їх неконкурентоспроможними.

Через технологічну відсталість в Україні значна частина промислових підприємств спеціалізується на виготовленні продукції проміжного споживання або ж лише первинної стадії переробки сировини. І з кожним роком все більше національна економіка працює як сировинний додаток до економіки розвинених країн. Навіть розвиток агропромислового комплексу (на що покладає великі надії уряд України для збільшення її експортного потенціалу), в основному має сировинну зорієнтованість – вирощування і експорт зернових і олійних культур – а не продуктів їх глибокої переробки. Проте історія засвідчує, що такі країни, що пропонують для обміну на світових ринках здебільшого сировину, а не готову до споживання продукцію, з часом усе більше відстають за рівнем добробуту і якістю життя від інших країн, що розвивають свою здатність до виготовлення різноманітної продукції. Досвід розвинених країн показує, що розвиток сільського господарства на економіку країни впливатиме лише тоді позитивно, коли у ланцюжок створення споживчих цінностей включаються споріднені галузі – сільськогосподарське машинобудування, хімічна промисловість (засоби живлення і захисту рослин) підприємства переробних галузей, а також – наукові розробки у кожній із цих сфер.

В епоху глобалізації економічне зростання за рахунок основних виробничих факторів спричиняє високу чутливість національної економіки до світових криз, оскільки робить залежним країну до змін кон'юнктури світового господарства. І використання лише порівняльних переваг, закріплених у дешевизні та більшій доступності певних ресурсів, спричиняє те, що з часом значна частина підприємств не витримує міжнародної конкуренції та економічне зростання припиняється. Тим більше, що спеціалізація на експорті сировинних ресурсів лише зміцнює існуючий міжнародний розподіл праці, який характери-

зується нині домінуючою перевагою провідних країн в продуктивності праці у всіх можливих галузях, та примушує держави периферії змиритися з роллю постачальників товарів, що не мають особливого значення, у виробництві яких вони мають природні переваги. Такий шлях є неприйнятним для України, яка все ще позиціонує себе як країна із високим потенціалом розвитку.

Посилення процесів глобалізації у XXI столітті суттєво змінюють уявлення про джерела і способи формування конкурентних переваг. На перший план все більше виходять інновації – вони забезпечують нові способи використання ресурсів (технологічні інновації), розвивають споживі потреби і способи їх задоволення (продуктові інновації). І на місце інвестування у нарощування виробничих потужностей приходять інвестиції у інноваційний розвиток суб'єктів господарювання, які змінюють їх технологічну конкурентоспроможність і позитивно впливають на розвиток усього суспільного виробництва. Про це свідчать наступні цифри: у найрозвиненіших країнах світу, де сьогодні проживає лише 15% населення, здійснюється 90% світових витрат на інновації і розробку сучасних технологій. Ці країни на 80-95% забезпечують приріст свого ВВП завдяки експорту високотехнологічної продукції. На жаль, частка вітчизняної наукомісткої продукції на світовому ринку складає в різні роки лише 0,05-0,1% [12, с.60].

В цих умовах конкурентоспроможність країни визначає рівень використання знань. І в розвинених країнах більша частина ресурсів спрямовується у сферу нарощування і передавання знань, а не в нарощування традиційного капіталу. Про це свідчать, зокрема, наростаючі зусилля провідних країн світу у «збиранні умів» і зростанні кількості вчених та інженерів, що працюють у науково-технічній сфері цих країн, а також зростання обсягів асигнувань на наукові дослідження. Однак в Україні для цих цілей протягом останніх років витрачається менше 1% ВВП (при тому, що сам обсяг ВВП є набагато меншим, ніж у розвинених країнах). І це безпосередньо впливає на здатність вітчизняних учасників інноваційних процесів створювати так звані «проривні» технології – ті, які витісняють традиційні технології і стають основою нового витка НТП, а значить – визначають і рівень конкурентоспроможності країни.

У доповіді Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) «Карта 2001 – до економіки знань» було проранжовано близько 30 країн за рівнем їх інвестицій у інноваційний капітал (ІК). У першій десятці – США, Швейцарія, Швеція, Ірландія, Нідерланди, Угорщина, Канада, Бельгія, Великобританія, Південна

Корея. Основні ознаки економіки Знання, впроваджуваної цими країнами у себе, є:

- 1) підвищення «знання-місткості» ВВП;
- 2) зростання питомої ваги нематеріальних активів (ноу-хау, інформаційних систем, патентів);
- 3) зростання частки «нематеріальних» товарів у міжнародній торгівлі. Якщо у країнах із низькими доходами частка експорту високих технологій становить в середньому 7 %, то в країнах із високими доходами – понад 22 %;
- 4) зростання в структурі капіталу передових міжнародних компаній частки капіталу. Пов'язаного з витратами на НДДКР;
- 5) зростання інвестицій в освіту, науку, охорону здоров'я й навколишнє середовище.

Агентство ISA (Invest in Sweden Agency), аналізуючи динаміку залучення прямих іноземних інвестицій у економіку різних країн, визначило, що потоки й напрями цих інвестицій дедалі більше визначатимуться потенціалом приросту інтелектуального капіталу. Нині рівень використання знань обумовлює конкурентоспроможність країн. Показниками, що слугують для оцінки рівня конкурентоспроможності країни, ISA визначило (цит. за [4]):

1. *«Інноваційність» країни* (тобто інтенсивність продукування й комерціалізації інновацій) – загальна величина НДПКР та їхня частка у ВВП; витрати на дослідження та їхня частка у ВВП; кількість науково-технічних публікацій тощо.

2. *Створення знань із комерційним потенціалом* – витрати на прикладні НДДКР; їхня частка у ВВП; кількість патентів, зареєстрованих у «тріаді патентних сімей» (Європа, США, Японія), на 1 млн. населення; коефіцієнт винахідливості населення тощо.

3. *Місткість ринку знання й динаміка міжнародного обміну знаннями* – частка національних НДДКР, фінансованих із закордонних джерел; частка НДДКР у приватному секторі, виконуваних за кордоном, але фінансованих із національних джерел; міжнародна співпраця в науці та технологіях; кількість іноземних студентів у національних вузах.

4. *Інновації й винаходи* – частка промислових підприємств, що мають інновації (за величиною, галузями, типами інновацій).

5. *Підприємницька діяльність* – кількість створюваних приватних компаній; зареєстрованих підприємств; питома вага малих і середніх підприємств за галузями.

6. Підтримка інновацій і винахідництва – частка витрат на НДДКР, фінансованих державою, у ВВП; частка наданого венчурного фінансування у ВВП.

7. Якість людського капіталу – всі показники системи освіти; частка вчених у загальній кількості зайнятих; показники міграції висококваліфікованих працівників.

8. Розвиненість національної інформаційної інфраструктури – показники розвитку інформаційних і телекомунікаційних технологій.

У звіті з глобальної конкурентоспроможності WEF у 2015 р. рейтинг найбільш конкурентоспроможних економік очолюють Швейцарія, Сінгапур, США та Німеччина. У десятку кращих також увійшли Нідерланди, Японія, Гонконг, Фінляндія, Швеція та Великобританія. На жаль, Україна в рейтингу конкурентоспроможності продовжує займати місце лише у другій половині списку країн, у яких здійснюється моніторинг (табл.1.2) [14].

Таблиця 1.2

Глобальний індекс конкурентоспроможності України (2014–2017 рр.)

Показник	Значення показника					
	2014–2015 рр.		2015–2016 рр.		2016–2017 рр.	
	Ранг (місце)	Бал	Ранг (місце)	Бал	Ранг (місце)	Бал
Глобальний індекс конкурентоспроможності	76	4,14	79	4,03	85	4,0
<i>Основні фактори (вимоги)</i>	87	4,36	101	4,08	102	4,0
Інституції	130	2,98	130	3,07	129	3,0
Інфраструктура	68	4,16	69	4,07	75	3,9
Макроекономічне середовище	105	4,14	134	3,12	128	3,2
Охорона здоров'я та початкова освіта	43	6,14	45	6,06	54	6,0
<i>Основні фактори ефективності (підсилювачі продуктивності)</i>	67	4,11	65	4,09	74	4,0
Вища освіта і професійна підготовка	40	4,93	34	5,03	33	5,1
Ефективність ринку товарів	112	3,99	106	4,02	108	4,0
Ефективність ринку праці	80	4,12	56	4,33	73	4,2
Розвиток фінансового ринку	107	3,54	121	3,18	130	3,0
Технологічна готовність	85	3,5	86	3,45	85	3,6
Розмір ринку	38	4,58	45	4,54	47	4,4
Інновації та фактори удосконалення	92	3,41	72	3,55	73	3,5
Відповідність бізнесу сучасним вимогам	99	3,61	91	3,7	98	3,6
Впровадження інновацій	81	3,16	54	3,41	52	3,4

Причому, на сьогодні ситуація погіршується й далі. Найбільше втрачено позицій за показником «макроекономічне середовище» – із 105 місця за рік Україна відсунулась аж на 134 місце (2016 р.). Погіршився значно і показник, що характеризує розвиненість фінансового ринку – із 107 позиції до 121-ої. На початок 2017 р. цей показник відсунувся на 130 позицію [15]. На цей же період погіршилась і здатність країни «утримувати таланти» – із 114 до 127 позиції. Зростає число мігрантів з усіх категорій кваліфікованих фахівців та інших верств активного населення – поза межами України працює легально понад 5 млн. трудових мігрантів. Внаслідок цього знижується інтелектуальний потенціал України, погіршується якість професійного менеджменту. Водночас за останні два роки покращився показник впровадження інновацій, який перемістив національні позиції з 81-го на 54-те місце, а на початок 2017 р – на 52 позицію. І це доволі позитивна тенденція, яка засвідчує те, що як на рівні держави, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання інноваційні чинники стали розглядатися як важливе джерело розвитку і зростання.

В епоху глобалізації підвищення здатності національної економіки до інноваційного розвитку, до створення і використання сучасних високих технологій є найважливішою економічною метою передових компаній і країн. У розвинутих державах створюються найсприятливіші умови для розвитку інновацій: на загальнодержавних рівнях розробляються програми, покликані стимулювати НДДКР, зближувати наукову та економічну політику; відбувається перехід від традиційної науково-технічної політики до інноваційної науково-технологічної, яка дає змогу значно збільшити темпи економічного зростання країн, що її використовують. На тлі поєднання цифрового й матеріального аспектів виробництва використання інноваційних технологій набуває все більшого значення для підвищення конкурентоспроможності як на рівні підприємств, так і держав загалом. Високотехнологічні галузі фактично формують глобальний виробничий ландшафт у більшості країн з розвинутою економікою і забезпечують їм промислову конкурентоспроможність. Інноваційна діяльність у таких країнах здійснюється на основі горизонтальної інтеграції науково-технічних досліджень, державної підтримки розвитку нових технологій, широкого використання глобальних інформаційних та обчислювальних мереж. Це забезпечує умови для продукування сучасних наукомістких технологій у тих сферах діяльності, які є визначальними на даному етапі історичного та науково-технічного розвитку суспільства; формується певний монополізм, отриманий завдяки власним розробкам і винаходам.

І для України перехід до інноваційного типу економічного зростання є неодмінною умовою входження на рівних у світову економічну систему. Лише за інноваційного, підприємницького підходу до організації господарської діяльності усіма суб'єктами господарювання можливе формування конкурентоспроможної національної економіки, здатної протистояти викликам глобалізації і забезпечувати економічне зростання країни і сталий соціально-економічний розвиток суспільства.

1.2. Проблеми і перспективи розвитку промислового сектора економіки України в контексті глобалізаційних процесів

Світовий сектор промислового виробництва демонструє стабільний і стрімкий розвиток, про що свідчить Світовий індекс промислової конкурентоспроможності-2016 [16]. Обсяг доходів від реалізації та експорту промислових товарів забезпечує економічне зростання – і все більше уваги країни світу приділяють розвитку сучасних виробничих потужностей, інвестуючи у розвиток високотехнологічної інфраструктури і освіти. Першу сходинку у цьому рейтингу займає Китай, 2-у – Сполучені Штати Америки, третю – Німеччина. Ці три країни, а також Японія, Південна Корея та Індія в сукупності займають 60% світового ринку промислового виробництва і, за оцінками експертів, продовжать утримувати провідні позиції на ньому і в наступні 10 років. Росія у цьому списку із 40 найбільш розвинених промислових країн зайняла 32 місце (43,9 бали), останнє – Греція – 10 балів, а Україна взагалі відсутня.

Кожна держава своїм першочерговим завданням має формувати ефективну економічну політику, результатом реалізації якої було б зростання конкурентоспроможності національної економіки. Вплив державного регулятивного механізму має бути системним і цілеспрямованим, опиратись на глибокий аналіз закономірностей і тенденцій світової економічної динаміки та чинників, що її детермінують, враховувати якісні й кількісні характеристики ресурсного потенціалу як національної економіки загалом, так і окремих підприємств та організацій.

Одним із важливих показників ефективності економічної політики держави, який свідчить про обґрунтованість і дієвість важелів та інструментів регулюючого впливу держави, є баланс

зовнішньоекономічної діяльності. Він, показуючи співвідношення обсягів імпорту та експорту у структурі зовнішньоекономічної діяльності, дає змогу оцінити міжнародну конкурентоспроможність національної економіки в цілому. Водночас, у розрізі структурних її складових – як на галузевому, так і на регіональному рівнях, дає можливість визначити напрями і сфери економічної діяльності, які потребують нагальних (або першочергових) змін на законодавчому чи організаційно-адміністративному рівнях для зростання загального потенціалу конкурентоспроможності галузей і територій.

Розглянемо з цих позицій динаміку експорту й імпорту Україною промислових товарів протягом останніх десяти років. Відповідні статистичні дані наведено в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна динаміка експорту-імпорту товарів України та обсягів виробництва промислової продукції

Роки досліджуваного періоду								
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Індекс експорту товарів, %								
128,4	135,8	59,3	129,6	133,0	100,6	92,0	86,5	70,7
Індекс імпорту товарів, %								
134,7	141,1	53,1	133,7	136,0	102,5	90,9	71,8	68,9
Сальдо, млн. дол. США								
-11400	-18570	-5737,4	-9,31	-14210	-15850	-13651,9	-527,0	610,7
Індекс обсягів промислової продукції, %								
107,6	94,8	78,1	112,2	108,0	99,5	95,7	89,9	87,0

Джерела: складено за: Обсяги експорту-імпорту товарів за регіонами України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/zd/oet/oet_u/oet_0315_u.htm (дата звернення 21.04.2016); Індеси промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2013_u_bez.htm (дата звернення 21.04.2016).

З них видно, що протягом усього досліджуваного періоду (за винятком 2015 р.) сальдо зовнішньоекономічної торгівлі товарами було від'ємне і в окремі періоди перевищувало мільярди доларів США. Це свідчить про те, що державою протягом перехідного періоду не було сформовано ефективної промислової політики і здійснювані поодинокі структурні зміни в економіці не забезпечили зростання її міжнародної конкурентоспроможності. При цьому зростання обсягів експорту й імпорту товарів до 2012 року включно перевищувало зростання

обсягів промислової продукції (і лише з 2013 р. динаміка експортно-імпорتنних операцій почала відставати від динаміки виробництва промислової продукції і постійно від'ємне сальдо зовнішньоекономічної діяльності поступово зменшувалось та в 2015 р. стало позитивним).

Така динаміка цих показників свідчить, з одного боку, що Україна має значний рівень інтегрованості у світову економіку, а з іншого – що вона є реципієнтом значного обсягу промислових товарів – як високотехнологічних, так і товарів широкого вжитку, особливо продукції легкої промисловості (і навіть продовольчих товарів). І якщо за останніми двома групами промислової продукції слід очікувати позитивних (з позицій товаровиробників) змін без регулюючих заходів з боку держави внаслідок стрімкої девальвації гривні у 2014-2015 роках (що зробило імпорнтні товари дорожчими у 2-3 рази, а переважну більшість споживачів – біднішими у стільки ж разів і це зумовлює значне зниження попиту населення на імпорнтні товари), то для виробників високотехнологічних товарів ситуація дещо складніша. Багато з них є учасниками міждержавних технологічних ланцюжків, займаючись виготовленням комплектуючих для кінцевого споживання (наприклад, у аерокосмічній галузі та ВПК). І так як завершальна фаза технологічного ланцюжка була у Російській Федерації, такі підприємства вимушені були суттєво скоротити виробництво, а то й зовсім призупинити його.

Багато машинобудівних підприємств знаходились на тимчасово окупованій території Донбасу і припинили свою діяльність внаслідок руйнувань в ході воєнного протистояння або ж були вивезені у Росію. І це відразу відобразилося на обсягах експорту, оскільки Донецька область забезпечувала значну частину експорту товарів (за статистичними даними, у 2013 р. це було 19,6 % від усього обсягу експорту, водночас імпорнт складав лише 5,3%; у 2014 р., при загальному зменшенні обсягів експорту до 86,5% від досягнутого у 2013 р. частка експорту підприємств Донецької області склала 15,6 %, а за 2015 р. – всього 9,7 % – при зменшенні загального обсягу експорту Україною товарів до 70,7% порівняно з аналогічним періодом 2014 року, а підприємствами Донецької області – до 44,0 % [17]).

Такі деструктивні процеси у галузі спричинили значне погіршення її експортоспроможності, що видно із рис.1.2, побудованого на основі агрегування статистичних даних. Особливо помітною стала така тенденція з 2012 року. А в 2015 році частка машинобудування у загальному обсязі реалізації промислової продукції склала лише 6,5 %. І хоча за межі України було реалізовано в цьому році 47,4% від усього обсягу машин і механізмів, загалом це

склало лише 10,3 % від загального обсягу експорту вітчизняних товарів. В цілому ж, з урахуванням випуску і реалізації транспортних засобів і оптичних приладів частка експорту усієї продукції машинобудування склала 12,5 %[18].

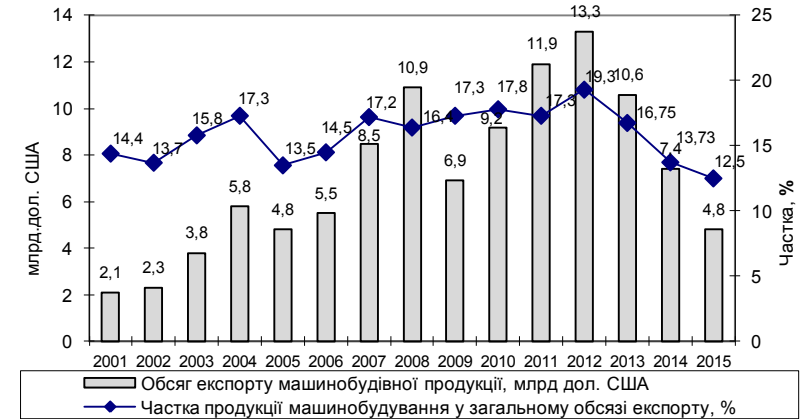


Рис. 1. 2. Динаміка внеску машинобудування в загальні обсяги експорту продукції України

Джерела: Обсяги реалізованої продукції за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/pr/orp/_orpr1215_u.htm (Дата звернення 23.04.2016); Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/_tszt/tszt_u/tszt_0113_u.htm (Дата звернення 23.04.2016); власні розрахунки

Як можна бачити, статистика свідчить про поступове витіснення вітчизняних машинобудівників із внутрішнього ринку. За існуючими даними, частка імпортованої машинобудівної продукції у внутрішньому споживанні сягає майже 80 % [19]. І перевищення імпорту над експортом у машинобудуванні спостерігається впродовж усього перебудованого періоду. І цьому є пояснення – промисловість потребує для свого технологічного оновлення прогресивних ресурсоощадних і гнучких технологій, які переважно є імпортованими.

Так, у 2013 р. імпорнт обладнання та механізмів склав 16,2% від загального обсягу імпорнту і перевищив 12,47 млрд. дол. США. Експортовано цієї групи товарів майже удвічі менше – лише на суму 6,98 млрд. дол. США (11,0 % від загального обсягу реалізованих на експорт товарів). У 2014 році частка імпорнту машин та механізмів

залишилась майже такою ж (16,0 %), проте обсяги його зменшились суттєво – до 8,72 млрд. дол. США. Водночас експорт також зменшився – до 5,66 млрд. дол. США і частки 10,5 %. У 2015 р. експорт машин та механізмів склав ще менше – всього 10,3% від загального обсягу експорту товарів – на суму 3,94 млрд. дол. США, імпорт – 16,7 % – на суму 6,27 млрд. дол. США [18].

І якщо зменшення обсягу імпорту машинобудівної продукції у доларовому еквіваленті можна пояснити значною девальвацією гривні, що, в умовах фінансової обмеженості вітчизняних промислових підприємств, погіршило і без того їх можливості технологічного оновлення, то зменшення обсягу експорту продукції машинобудування цими процесами виправдати не можна. Навпаки, можна було б очікувати зростання – внаслідок подорожчання долара. Однак експорт машин і механізмів впав майже на 30,5 %, обсяги експорту транспортних засобів – на 54 %, оптичних приладів – на 32% (при тому, що останні займають лише 0,4% від обсягу експорту товарів [18]). Звичайно, найбільш негативний вплив на експортну спроможність машинобудівного комплексу України спричинили події, пов'язані з воєнно-політичним протистоянням з РФ, внаслідок чого було фактично зруйновано багато діючих і експортоорієнтованих підприємств Донецької і Луганської областей, про що йшлося вище. Проте спадна тенденція зачепила й інші машинобудівні підприємства.

Загалом, зважаючи на наведені дані, можна стверджувати, що за збереження існуючої тенденції машинобудування відіграватиме все меншу роль у формуванні валового національного продукту і все меншу роль у технологічному оновленні вітчизняних виробничих підприємств. І, як справедливо зауважують деякі науковці, такий стан спричинений не стільки експансією імпорту, скільки інертністю українських виробників, відсутністю стимулів і державної підтримки інноваційної діяльності. В Україні тільки одне із 42 підприємств продукує високотехнологічні товари, а в країнах Європи і Азії – кожне друге. Електроніка і комунікації на 95% забезпечуються імпортом, комп'ютерна й офісна техніка – більше 56%, наукові прилади – близько 50%. І лише авіакосмічна техніка розвивається переважно на своїй основі – власне виробництво забезпечує проміжне споживання у цій галузі майже на 85% [19]. За оцінками деяких експертів, на вітчизняному ринку з конкуренцією з боку імпорту стикаються більше 40% українських підприємств. Серед іншого, це зумовлено значними обсягами «гінзового» імпорту. У 2005-2010 рр. його обсяг із країн ЄС та СНД становив понад 48,5 млрд. дол. США, тобто – більше 8 млрд. дол. США за рік [20].

Вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, очевидно, потребує значних зусиль з боку їх менеджменту для здійснення необхідних організаційно-структурних чи технологічних змін. Однак, якщо для невиробничих видів економічної діяльності, що не потребують значних інвестиційних вливань, такі зміни можуть здійснюватися під впливом «невидимої руки ринку», то у фондомістких галузях (до яких належить, передусім, промисловий сектор) реальні структурні і технологічні зміни можуть бути здійснені лише за відчутного і обґрунтованого державного протекціонізму.

Світова практика державного регулювання у сфері промислової політики налічує багато ефективних інструментів [21]. З погляду економічної теорії промислова політика – це концепція держави, націлена на ефективний розвиток промисловості в результаті використання прогресивних методологічних підходів і принципів. З погляду практичного застосування промислова політика держави є системою законодавчих, адміністративних, фінансово-економічних рішень і заходів, що надають можливість управляти розвитком промислового комплексу країни відповідно до затверджених цілей найбільш ефективного його розвитку. Обидві сторони трактування сутності промислової політики однаково важливі – перша показує співвідношення державного і ринкового механізмів у визначенні стратегічних пріоритетів розвитку промисловості, а друга – формує систему важелів та обмежень для реалізації визначених стратегічних цілей у сфері промислового виробництва.

Не може бути сумніву в тому, що розвиток машинобудування має залишатися пріоритетом для економіки України. Адже це одна із високотехнологічних галузей, де вітчизняні виробники ще є конкурентоспроможними на ринках не тільки СНД, а й інших країн, в тому числі – європейських. До того ж, світовий досвід показує, що кожна із країн, які входять нині до переліку найбільш розвинених, у період модернізації своєї економіки здійснювали структурно-технологічні зміни з метою забезпечення провідної ролі індустріального сектору. Так, у Японії в 1948-1971 рр. частка переробних галузей промисловості у структурі ВВП зростає з 19 до 36%, в структурі зайнятості – з 22 до 31 %; у Південній Кореї ці показники в 1963-1990 рр. склали відповідно 9 і 31%, 10 і 26% [22, с.19].

При цьому, як зазначає В. Іноземцев, аналізуючи ці процеси, в кожній із країн, що досягли структурно-технологічного прогресу, особливу роль відіграла система державної влади, яка жорстко підпорядковувала суспільне життя завданням промислового прориву (поштовху). У більшості «нових індустріальних країн» в 1960-1980

роках значна частина інвестиційних проектів або безпосередньо фінансувалась державою, або підтримувалась створенням особливих умов господарювання (від виділення кредитів до прямого протекціонізму). Як результат – в процесі трансформації (модернізації) економіки різко зросли зовнішньоторговельні та інвестиційні потоки. Так, у Японії частка зовнішньої торгівлі у ВВП зросла з 1960 по 1989 р. з 9 до 17 %, у Південній Кореї – з 8 до 20 %, в Малайзії – з 11 до 46 %, в Китаї з 1978 по 2005 р. – з 8,5 до 22 %. При цьому в цих країнах частка промислової продукції в експорті на початок 2000-х років не опускалась нижче 68 %, а частка технологій, патентів і продукції виробничого призначення в імпорті – не нижче 45 %. Взаємодія із світовими ринками йшла в різних напрямках, що сприяло активному включенню цих країн у процеси глобалізації, від яких вони здебільшого вигравали [22, с.21].

Отже, в значній ролі держави у формуванні міжнародної конкурентоспроможності національної економіки (в т.ч. через стимулювання прогресивних структурно-технологічних змін) не можна сумніватися, вона є безперечною. Проте важливо, щоб інструменти державного регулювання були обґрунтованими і ефективними. Насамперед необхідно, щоб вони спонукали стратегічних інвесторів до вкладання коштів у розвиток підприємств вищого технологічного укладу, що ставатиме підґрунтям і для технологічних змін в суміжних і технологічно пов'язаних галузях.

А для цього потрібно створити сприятливі умови для залучення інвестиційного капіталу. Саме завдяки продуманій інвестиційній політиці держави здійснюють структурну перебудову економіки, підвищують рівень її міжнародної конкурентоспроможності і збільшують експортний потенціал. Однак важливо, щоб інструментальне наповнення інвестиційної політики не лише декларувалось як можливе для використання, а дійсно застосовувалось на макро- і мезоекономічному рівні, в розрізі галузей і територій, визначених стратегічними пріоритетами державної економічної політики. І для того, щоб спрямований в економіку додатковий ресурс трансформувался в інвестиції, необхідно продовжувати роботу над покращенням інвестиційного клімату у державі. Водночас, як вірно зазначають Г. Савіна та Ю. Гришаєва, всі заходи щодо інтенсифікації прямого іноземного інвестування повинні бути спрямовані на розроблення гнучких механізмів регулювання інвестиційного процесу та стимулювання зацікавленості іноземних інвесторів до тих територій та сфер економічної діяльності, приток іноземних інвестицій до яких мав би максимально ефективний вплив на розвиток національних економік [23].

Прикладом тут може бути інвестиційна політика відкритості для іноземних інвестицій у Китаї. За обсягом прямих іноземних інвестицій (ПІ) Китай протягом останніх років є найбільшим реципієнтом серед країн, що розвиваються. Уже на початок 2000-х років обсяг ПІ у Китаї становив більше 52 млрд дол. США, якого Україна досягла лише в 2012 р. І на сьогодні 400 з 500 провідних світових ТНК уже мають свої підприємства на території Китаю [24]. Важливою передумовою такого прориву в інвестиційному розвитку Китаю є те, що кар'єрні перспективи багатьох чиновників поставлені в залежність від їхньої спроможності забезпечити надходження в керовані ними об'єкти (регіон, галузь, компанія) іноземних інвестицій. І це послужило потужним стимулятором для зменшення бюрократичних бар'єрів у залученні в китайську економіку стратегічних інвесторів.

Стосовно України, то її інвестиційна привабливість в останні роки постійно знижується, що впливає на інвестиційну активність з боку стратегічних інвесторів. Так, за результатами дослідження, що проводилося за ініціативою Державної податкової служби України за підтримки реалізації польового етапу компанією Research & Branding Group, індекс інвестиційної активності в Україні у квітні 2012 р. становив 4,23 за 10-бальною шкалою. 8,3 % респондентів оцінили інвестиційний клімат в Україні як дуже поганий, 35,5 % – близький до дуже поганого, біля 50 % – як нейтральний і лише 4,5 % інвесторів – як добрий. Водночас 27,7 % респондентів очікували погіршення інвестиційного клімату протягом наступних 6 місяців [25]. І таке погіршення видно із динаміки прямих іноземних інвестицій в Україну в абсолютному (млн.дол. США) та відносному вираженні (табл.1.4, складена за [26]).

Таблиця 1.4

Динаміка прямих іноземних інвестицій в економіку України

Роки аналізованого періоду								
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*
Загальний обсяг інвестицій (наростаючим підсумком), млн. дол.								
29489	35723	40027	44708	49362	54462	58157	45916	43371
Абсолютне зростання інвестицій у звітному періоді, млн. дол.								
8303	6234	4303	4681	4654	5100	3697	-12243	-2545
Відносне зростання інвестицій у звітному періоді, %								
39,2	21,1	12,0	11,7	10,4	10,3	6,79	-21,1	-5,5

Примітка: *Без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Севастополя, Донецької і Луганської областей

Як видно із таблиці, потік інвестицій в Україну з кожним роком стає все слабшим і їх абсолютне значення зменшується. Так, якщо у 2007 р. зростання обсягу ПІІ склало 39,2% (більше 8 млрд. грн.), то в 2013 р. – всього 6,79% або 3,7 млрд. грн. У 2014-15 рр. через окупацію частини території України статистичні дані були зменшені на величину втрачених ресурсів. Очевидно, що з позицій зростання потенціалу експортної спроможності національної економіки інвестиції мають спрямовуватися в ті сфери, які, з одного боку, потенційно можуть забезпечити зростання, а з іншого – не за рахунок експорту сировини, а за рахунок експорту продукції кінцевого споживання. Такими сферами є, насамперед, промисловість, її переробні галузі.

Проте значна частина промислових підприємств все ще не пододала проблему технологічної відсталості і потреби в інвестиціях передусім зумовлюються необхідністю і нагальністю їх технологічного оновлення (наприклад, за даними Інституту стратегічних досліджень, у 2012 р. у машинобудуванні рівень зносу основних засобів склав 83% [27, с. 6]). Це відображається і в структурі капітальних інвестицій у вітчизняну економіку, де основну частку протягом тривалого часу займають інвестиції в основний капітал. В деякі роки вони сягали 85-90% і навіть більше. З погляду розвитку індустріальної економіки така структура інвестицій є цілком обґрунтованою. Та в постіндустріальному суспільстві значну роль у сукупності виробничих факторів відіграють нематеріальні ресурси. Проте протягом останніх п'яти років інвестиції у нематеріальні активи в Україні не перевищували 4% (лише у 2015 р. – склали близько 7%) [28]. І такий стан речей засвідчує те, що досі в нашій країні власники бізнесу не вважають нематеріальні ресурси настільки важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, щоб приділяти їх залученню і формуванню належну увагу.

Нематеріальні ресурси (у вигляді винаходів, ліцензій, інших прав на інтелектуальну власність) мають особливе значення для високотехнологічних галузей, зокрема машинобудування, де темпи НТП є найбільш значимими порівняно із іншими секторами переробної промисловості. І невизначеність перспектив розвитку машинобудування в Україні за існуючих тенденцій у галузі (а частка обсягу реалізації продукції машинобудування у загальному обсязі промислової продукції з кожним роком зменшується і на кінець 2015 р. склала всього 6,5%, зменшившись майже удвоє проти 2007 року, коли вона становила 13,7%) [29], проявляється у відсутності інтересу стратегічних інвесторів у вкладання коштів в її модернізацію і розвиток. І це відображається на структурі інвестицій у вітчизняний промисловий сектор (табл. 1.5, складена за [30]).

Таблиця 1.5

Машинобудування і харчова промисловість у структурі капітальних інвестицій в промисловий сектор України

Роки					
2010	2011	2012	2013	2014*	2015*
Загальний обсяг капітальних інвестицій, млрд. грн.					
171,1	238,2	263,7	247,9	204,1	238,2
З них у промисловий сектор, млрд. грн.					
58,6	85,4	95,2	101,9	82,7	86,3
в т.ч. у переробну промисловість, млрд. грн.					
34,2	41,3	38,1	43,0	41,0	41,3
з них у машинобудування, млрд. грн.					
4,15	5,61	6,77	6,45	5,47	6,28
у харчову промисловість					
8,5	12,1	13,3	14,9	13,5	13,6
Частка інвестицій в переробну промисловість із загального обсягу інвестицій, %					
19,99	17,34	14,45	17,35	20,1	17,3
Частка інвестицій в машинобудування із загального обсягу інвестицій у промисловий сектор, %					
7,52	6,15	6,55	5,97	6,6	7,3
Частка інвестицій в харчову промисловість із загального обсягу інвестицій у промисловий сектор, %					
14,5	14,2	14,0	14,6	16,3	15,8

Примітка: *Без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Севастополя і Донецької і Луганської областей

Як видно із даних таблиці, частка інвестицій у переробну промисловість (тобто ту, де створюється продукція кінцевого споживання, продукція з найбільшою доданою вартістю) протягом усього періоду виходу із світової економічної кризи була нижчою 20% (лише в 2014 р. трохи вище – 20,1%). У машинобудування спрямовувалось менше 8% інвестицій, при цьому спостерігається стійкий тренд до зниження цієї частки – із 7,5% у 2010 р. до 6,0% у 2013 р. І хоча в наступні роки вона зросла до 7,3%, все ж у машинобудування спрямовується вдвічі менше інвестицій, ніж у харчову промисловість – як у абсолютному, так і у відносному вимірі. Не применшуючи ролі харчової промисловості у задоволенні суспільних потреб, а також зважаючи на те, що харчова промисловість є завершальною ланкою АПК, якому пророкують в

Україні найбільш потужний розвиток з огляду на природний потенціал (і це стимулює інвестиційні потоки в галузь), все ж необхідно усвідомлювати, що без розвитку машинобудування вітчизняна економіка втратить свій потенціал технологічного відродження назавжди.

Сприятливі для машинобудування зрушення у структурі інвестицій намітились у 2014-2015 рр. – частка інвестицій у цю сферу промислового виробництва зростала, у 2014 році – до 6,6%, а у 2015 р. ще на 14,8 % проти попереднього – до 7,3 %. У абсолютному вимірі капітальні інвестиції у 2015 р. зросли більше, ніж на 810 млн. грн., що є позитивним для відновлення темпів технологічного оновлення галузі. Однак інвестиційна політика має містити чіткі преференції у напрямі розвитку високотехнологічного сектора машинобудування – де виготовляється продукція із високою доданою вартістю. В Україні ж, як свідчать статистичні дані, у сферу виробництва високотехнологічної продукції (виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції) йде лише 3-7% капітальних інвестицій, причому в останні два роки має місце зменшення цієї частки майже удвічі порівняно з попередніми роками [30]. І це може означати, що стратегічні інвестори не вважають перспективним вкладення коштів у розвиток таких підприємств – через, очевидно, їх низьку конкурентоспроможність на світових ринках. Проте для підтримання і розвитку науково-технічного потенціалу України галузь машинобудування має розбудовуватися у напрямі збільшення кількості підприємств, що належать до вищого технологічного укладу. І такі пріоритети мають бути закладені в інструментах державної інвестиційної політики, серед яких, як показує світова практика, важлива роль належить оподаткуванню.

Так, завдяки використанню інструментів податкової політики для стимулювання іноземного інвестування, Словенія, яка до 2000 р. значно відставала від інших європейських країн за інвестиційної привабливістю, нині посідає одне з перших місць у Центрально-європейському регіоні за обсягом залучення інвестицій на душу населення. Найвагомими заходами стали: зниження податку на прибутки корпорацій з 40 % до 29 %; звільнення від сплати податків терміном на п'ять років промислових підприємств, які мають зареєстрований капітал у сумі 5 млн. євро і отримують 60 % прибутку від експорту, підприємств з капіталом у сумі 2,5 млн. євро, якщо вони розташовані в регіоні, де зареєстроване безробіття перевищує 15 %, а також підприємств з капіталом у сумі 1,5 млн. євро, які працюють у певних сегментах сфери послуг; додаткове звільнення на п'ять років від сплати 50 % податку на прибуток підприємств, основні доходи

яких зростали щорічно протягом перших п'яти років за рахунок іноземних інвестицій у обсязі 5 млн. євро [31].

У Чехії податкові пільги надаються інвестиційним проектам, що реалізуються в переробній промисловості, у сфері прогресивних технологій, залучення інвестицій у які має великий експортний потенціал. Промислові підприємства, що інвестують кошти у створення нової продукції або розширення наявного виробництва в установленому розмірі, звільняються від податку з доходу терміном на 5 років повністю для новостворених підприємств і частково – в разі розширення діючого виробництва.

У Польщі підприємства, що створені відповідно до Закону про іноземні інвестиції, протягом перших трьох років звільняються від сплати мита на обладнання, яке придбане за кордоном; їм також компенсується ПДВ, сплачений від вартості ввезених у країну основних засобів, що є внеском у статутний капітал. У Болгарії звільняється від сплати ПДВ передбачений інвестиційними проектами імпорту понад 6,6 млн. дол. США; в Ірландії – компаніям, що створюють нові робочі місця в машинобудуванні й будівництві, знижено до 10 % податку на прибуток, вони звільняються від сплати ПДВ та мита [32]. І результати таких інструментів впливу на інвестиційні процеси є доволі суттєвими – ці країни демонструють не лише високу динаміку залучення іноземних інвестицій, а й адекватну реакцію своєї економіки на даний процес та зростання її внеску у світову економіку.

В Україні ж сформувалась податкова система з надто високим фіскальним навантаженням та необґрунтовано диференційованою за видами економічної діяльності податковою політикою. Як зазначає І. Шовкун, чинна в Україні система оподаткування «провокує технологічну деградацію виробничого потенціалу. Технологічно найскладніші та найбільш наукомісткі галузі промисловості несуть максимальний податковий тягар, рівень якого у разі перевищує податкове навантаження на торгівлю і фінансову діяльність. Тому промисловість, особливо її високотехнологічний сегмент, позбавляються власних фінансових ресурсів, чим підриваються можливості їх розширеного відтворення» [33].

Якщо чіткіше конкретизувати пріоритетні для України завдання, що найбільшою мірою можуть сприяти зростанню конкурентоспроможності національної економіки, то цілком очевидно, що серед них, поряд із підвищенням ефективності державного управління, є здійснення структурних змін у промисловому комплексі – для зростання кількості підприємств, що належать до вищих технологічних укладів. Водночас необхідно стимулювати через кредитно-

податкову та інвестиційну політику не лише розвиток високотехнологічних підприємств, а й надавати організаційну підтримку у їх прагненні відповідати міжнародним стандартам діяльності тим підприємствам, що відносяться до нижчих технологічних укладів (третього-четвертого), якщо їх продукція є перспективною (у разі проходження процедури сертифікації) та конкурентоспроможною на світових ринках. Тому структурні зміни національної економіки доцільно здійснювати поетапно з урахуванням трьох моделей технологічного трансформування промислових підприємств:

1. Модель «Навздогін лідерам» – на основі ресурсозберігаючої технологічної модернізації виробництва, яка прийнятна для значної кількості промислових підприємств України, що працюють у традиційних галузях (наприклад, агропромисловий комплекс, первинна переробка сировини тощо). Технологічне оновлення такого типу має здійснюватися для усунення значного технологічного відставання підприємства, що є об'єктом технологічних змін, від такого, що прийняте за міжнародний взірець у даній галузі.

2. Модель «Технологічного розвитку» – передбачає комплекс економічної, техніко-технологічної, кадрової та іншої діяльності, яка здійснюється з єдиної стартової позиції і забезпечує перехід на вищий технологічний уклад (під яким мається на увазі сукупність технологій, властивий певному рівню виробництва). Реалізація такої моделі, наприклад, можлива для тих промислових підприємств, виробничі системи і технологічні лінії яких нині не здатні забезпечити випуск конкурентоспроможної на відкритих ринках продукції, і потребують радикального переоснащення. При цьому їх виробничі площі після реконструкції можуть бути використані для експлуатації у нових виробничих системах.

3. Модель «Технологічного випередження». Може бути реалізована у тих галузях, де вітчизняні підприємства мають захищені патентами науково-технологічні розробки, які суттєво випереджають за своїми характеристиками кращі світові зразки. Така модель може бути реалізована як на діючих підприємствах, що випускають високотехнологічну продукцію, так і шляхом створення нових підприємств на основі залучення венчурного капіталу.

Однак нинішній інвестиційний клімат в Україні є надзвичайно складним. Вкладання коштів у розвиток промислового сектору вітчизняної економіки суттєво загальмувався, оскільки висока динамічність і нерегульованість політичної ситуації робить такі інвестиції дуже ризикованими. Тому, поряд із реалізацією не відкладних заходів для призупинення деструктивних процесів в суспільному

житті країни, органам державного управління необхідно докладати максимум зусиль для відновлення позитивної динаміки інвестиційних процесів – через інструменти регулятивного характеру.

На жаль, в Україні більшість потужних експортерів переводять свої капітали у офшорні зони, що не дає змоги реінвестувати їх у подальший розвиток та технологічне оновлення галузей. Для ослаблення таких негативних тенденцій доцільно законодавчо закріпити преференції в оподаткуванні тих доходів, які спрямовуються на технологічний розвиток промислового сектора, причому з диференціацією податкових пільг для інвестування у сектори різних технологічних укладів – аж до нульової ставки податку для інвестицій у розвиток 5-6-го технологічних укладів.

При цьому державна технологічна політика теж повинна здійснюватися як для розвитку внутрішнього ринку товарів, так і для передачі технологій за ліцензійними угодами. Підприємства мають розвивати взаємозв'язки з транснаціональними компаніями. Це означає інвестування для зростання міжнародної конкурентоспроможності, орієнтуючись на продуктивність промисловості в цілому (чи окремих галузей), а не лише на підтримку тих чи інших (переважно близьких до влади) внутрішніх економічних гравців.

Кожна країна, орієнтуючись на свої стратегічні цілі й ресурсні обмеження, знаходила для себе певний інструментарій інституційного забезпечення розвитку промислового комплексу. Водночас важливо бачити спільність цілей у формуванні такого регулятивного механізму – їх спрямованість на те, щоб використання інструментів і важелів промислової політики давали змогу підвищувати здатність національних економік конкурувати на світових ринках.

Отже, посилення впливу інноваційної складової на діяльність промислових підприємств має стати основним пріоритетом у державній промисловій політиці України. У контексті сучасних політичних і економічних процесів промислової політики України має чітко окреслювати пріоритетні сфери і галузі, (передусім – високотехнологічні), які можуть стати локомотивами загального економічного розвитку, основою прогресивних структурно-технологічних змін. І важливу роль у реалізації цього завдання має відігравати корпоративний сектор промисловості, у якому створюються найкращі можливості для акумулювання і залучення капіталу – за рахунок інструментів фондового ринку. Тому розвиток промислових корпорацій з метою забезпечення і нарощування їх конкурентоспроможності є одним із надзвичайно важливих завдань державної економічної політики.

Сучасні науковці, аналізуючи зарубіжний досвід економічного розвитку, стверджують, що бурхливий розвиток промисловості і науково-технічного прогресу у розвинених країнах став можливим саме завдяки розвитку корпоративного сектору, який дав змогу акумулювати необхідні ресурси (особливо інтелектуальні, «знаннєві») і ефективно використовувати їх для нарощування виробничого, технологічного і трудового потенціалу – як в межах корпорацій, так і в межах усієї країни [34-35]. І хоча малий та середній бізнес у будь-якій країні робить доволі суттєвий внесок у розвиток виробництва суспільних благ (зокрема, в країнах ЄС він становить переважаючу кількість суб'єктів господарювання, створює 67% робочих місць і забезпечує до 40-80% ВВП), все ж товарообіг з розрахунку на одне підприємство і продуктивність праці найвищі саме на великих підприємствах (табл.1.6) [36].

Таблиця 1.6

Внесок малого, середнього і великого бізнесу у загальні результати господарської діяльності підприємств країн ЄС

Показник	Підприємства				Великі підприємства	По всій сукупності підприємств
	В т.ч. сектору МСБ					
	мікро	малі	середні	Всього МСБ		
Кількість підприємств, тис.од. (% від загальної кількості)	18 788 (92,6%)	1402 (7%)	220 (0,2%)	20 410 (99,8%)	43 (0,02%)	20 453 (100%)
Кількість працівників, тис. осіб (% від загальної кількості)	38 890 (30%)	27 062 (21%)	21 957 (16%)	87 909 (67%)	42 895 (33%)	130 804 (100%)
Кількість працівників з розрахунку на одне підприємство	2	19	100	4	1003	6
Товарообіг з розрахунку на одне підприємство, млн. євро	0,23	3,21	20,75	0,66	230,63	1,14
Продуктивність праці (на одного зайнятого), тис. євро	32	42	49	39	59	46

В Україні ситуація аналогічна – незважаючи на більшу активність підприємств МСБ у завоюванні інтересу споживачів до своєї продукції, вони займають лише відносно вільні ніші. А 43,7 % обсягу продукції (а в промисловості – понад 60%) виробляється на великих підприємствах (табл.1.7)

Таблиця 1.7

Показники результатів діяльності вітчизняних підприємств різних розмірів (2015 рік)

Показники	Всі підприємства	Типи підприємств за розмірами			
		Великі	Середні	Малі	
				всі	з них мікропідприємства
Загальний обсяг виробництва продукції, млрд. грн	3991,2	1745,1	1585,1	661,0	203,5
Частка виробленої продукції за розмірами підприємств, %	100	43,7	39,7	16,6	5,1
Обсяг виробництва у промисловості, млрд. грн	1868,8	1124,3	626,5	118,0	26,8
Частка виробленої продукції у промисловості, %	100	60,2	33,5	6,3	1,4
Додана вартість за витратами виробництва підприємств, млрд. грн., усього	2105,2	907,2	868,0	330,0	100,2
Частка доданої вартості за витратами виробництва підприємств, %	100	43,1	41,2	15,7	4,8
Додана вартість за витратами виробництва промислових підприємств, млрд. грн.	772,9	469,2	263,2	40,4	9,4
Частка доданої вартості у промисловості, %	100	60,7	34,1	5,2	1,2

Джерела: Державна служба статистики України. Додана вартість за витратами виробництва підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення 29.03.2016 р.); Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення 29.03.2016 р.)

При цьому малі промислові підприємства формують лише 5,2% доданої вартості у промисловості. Це значно менше, ніж в цілому по малих підприємствах за усіма видами діяльності (відповідно 15,7%). І це є непрямим доказом того, що в промисловості більш конкурентоспроможними є великі підприємства, вони забезпечують 60,2% виробленої продукції і 60,7% доданої вартості. Тому є зрозумілим прагнення малих і середніх промислових підприємств до інтеграції – для збільшення своїх конкурентних можливостей.

У всьому світі корпорації вносять найбільшу частку в створення доданої вартості. У США вони складають основу господарювання, тому економіку цієї країни ще називають «корпоративною». Завдяки оптимальному поєднанню малого, середнього і крупного бізнесу США є лідером за часткою створеного ВВП у світовому ВВП, лідером за зростанням конкурентоспроможності і продуктивності праці. Корпоративний сектор цієї країни об'єднує близько 20% суб'єктів господарювання, а його частка у загальному діловому обігу займає біля 90%; частка чистого прибутку – майже 80% від акумульованого усіма суб'єктами господарювання [34]. І це значно більше, ніж в Україні, що непрямим чином свідчить про недостатньо ефективне використання економічного потенціалу вітчизняного корпоративного сектору.

Загалом, сучасні тенденції розвитку світового економічного простору свідчать, що великі корпорації – власники виробничих та науково-технічних ресурсів – є найбільш ефективними та конкурентоспроможними на глобальному ринку. На думку провідних вітчизняних науковців, саме використання переваг великого бізнесу, створеного на основі консолідації капіталу через капіталізацію прибутку і нагромадження власності, у тому числі і шляхом її придбання за кордоном, дасть змогу українським компаніям витримувати конкуренцію на світових ринках [37]. До цього слід додати, що нагромадження власності (в даному контексті краще використати термін «нагромадження ресурсів») має відбуватися за тими ресурсними складовими, що здатні робити найбільший внесок у створення конкурентоспроможних на світовому ринку товарів.

Це завдання для промислових корпорацій є надзвичайно актуальним, оскільки виробництво промислової продукції зазвичай є фондомістким (техніко-технологічна складова виробництва). Тому накопичення ресурсного потенціалу в межах корпорації збільшує її інерційність – в тому разі, якщо цей ресурсний потенціал не формується за принципом взаємодоповнювання. Цей принцип доволі часто виявляється ключовим при обґрунтуванні напрямів розвитку

корпорації. Водночас можливості його реалізації зростають, якщо зважати на те, що співпраця учасників корпорації дещо змінює їх основні конкурентні установки – від активного суперництва такі учасники переходять у режим співробітництва, посилюючи тим самим спільні конкурентні позиції у зовнішньому економічному просторі.

Водночас, в межах корпорації (на її внутрішньому ринку) змінюються умови обміну товарами і ресурсами між учасниками, а значить, змінюється економічна поведінка учасників. Ця особливість внутрішніх ринків корпорацій є важливою з погляду управління конкурентоспроможністю, в тому числі – з позицій ресурсного, поведінкового і системного підходів, які складають теоретико-методологічну основу менеджменту різноманітності.

1.3. Корпоратизація економіки і її вплив на економічну поведінку учасників різних ринків

Посилення процесів глобалізації у XXI столітті і зміцнення економічного впливу провідних учасників ринку на процеси формування попиту і пропозиції засвідчують, що світова економіка розвивається в напрямі створення єдиного економічного простору, де основними суб'єктами господарювання стають не країни, а великі інтеграційні утворення – корпорації, концерни, стратегічні альянси. В межах цих та інших інтегрованих структур існують різні форми економічної взаємодії – транснаціональні корпорації, митні союзи, зони вільної торгівлі, спільні ринки та ін. Корпорації, як багатоконпонентні галузеві і міжгалузеві об'єднання, у більшості розвинених країн є головними провідниками промислової політики, вони беруть безпосередню участь не тільки в реалізації стратегічних цілей розвитку економіки, а й у формуванні цих цілей, особливо на регіональному рівні.

Очевидно, що чим більшою є компанія, чим більшою кількістю унікальних ресурсів вона володіє, тим більшою мірою вона може впливати в своїх інтересах на ринкове оточення. Отже, тим більше шансів у неї підтримувати позитивну динаміку свого зростання. І практика це підтверджує – значна кількість великих компаній показує високі темпи свого зростання навіть у не зовсім сприятливих для загального економічного розвитку періодах.

Тому тенденції розвитку світової економіки з посиленням впливу на глобальних ринках провідних виробників промислової

продукції і надалі зберігатимуться. Свідченням цьому є динаміка злиттів і поглинань, яка в останні десятиріччя характеризується великою масштабністю. Найбільше таких угод укладається у індустріально розвинених країнах – Західної Європи і США. Вони здійснюються у різних формах. Наприклад, американські компанії найбільше тяжіють до горизонтального злиття, результатом якого стають надпотужні промислові корпорації. Зокрема, це такі злиття: у сфері авіабудування – «Boing» і «McDonnell Douglas», у нафтовому секторі – компаній «Mobil» і «Texaco», у автомобілебудуванні – потужних концернів «Daimler Benz» і «Krysler», на ринку фінансових послуг – фінансових інститутів «Morgan Stanley» і «Dean Whitter Discovery». І хоча остання світова фінансово-економічна криза внесла свої корективи у цю динаміку, і обсягів угод у 2009 р. році було набагато менше, ніж у попередні роки, все ж тенденції до їх зростання відновились, особливо у 2015 р. (табл. 1.8) [38].

Таблиця 1.8

Динаміка злиттів і поглинань на світовому ринку

Рік	Кількість угод M&A	Загальна вартість угод M&A, \$ трлн.
2008	69929	4,214
2009	74410	3,726
2010	72879	3,390
2011	72384	3,402
2012	72523	3,233
2013	71811	3,451
2014	-	3,270
2015	-	≈ 5,000 (ПО)

2015 рік ознаменувався бурхливими процесами у сфері M&A – за попередніми оцінками, обсяг угод на світовому ринку сягає 5 трлн. дол. США (попереднім рекордним роком зі здійснення операцій M&A був 2007р., де загальна сума угод склала \$ 4, 6 млрд.). Найактивніші дії зі злиття здійснювались у сферах: охорони здоров'я – на суму \$ 340 млрд. – через високий інтерес інвесторів до розробки нових препаратів і сучасних способів діагностики різних захворювань; нафтовій галузі – тут кількість угод подвоїлась, склавши суму \$ 264 млрд.; виробництва техніки – сума угод зросла на 69% і склала \$ 247 млрд.; телекомунікаційному секторі – зростання 13%, обсяг угод на суму \$ 211 млрд. Загалом, за свідченнями аналітиків, світова тенденція зростання кількості злиттів і поглинань спостерігалась у

всіх сферах економічної діяльності, що свідчить про вигідність цих процесів для учасників. Найбільшими за обсягами угодами 2015 року були [39]:

1. Об'єднання Pfizer Inc. і Allergan Pic на суму \$ 160 млрд.
2. Найбільше злиття в пивній індустрії – між Anheuser-Busch InBev і SabMiller за \$ 107 млрд.
3. Договір про злиття між нафтогазовою компанією Royal Dutch Shell Plc з британською газовою компанією BG Group на суму \$ 81,5 млрд.
4. Об'єднання Charter Communications і Time Warner Cable на суму \$79,6 млрд.
5. Угода про злиття між хімічними корпораціями Dow Chemical і Du Pont \$ 68,5 млрд.

В Україні ці процеси також відбуваються, проте в останні роки їх обсяги були незначними, хоча кількість угод у 2012-13 рр. зросла вчетверо порівняно з 2008-2011 рр. (рис.1.3).

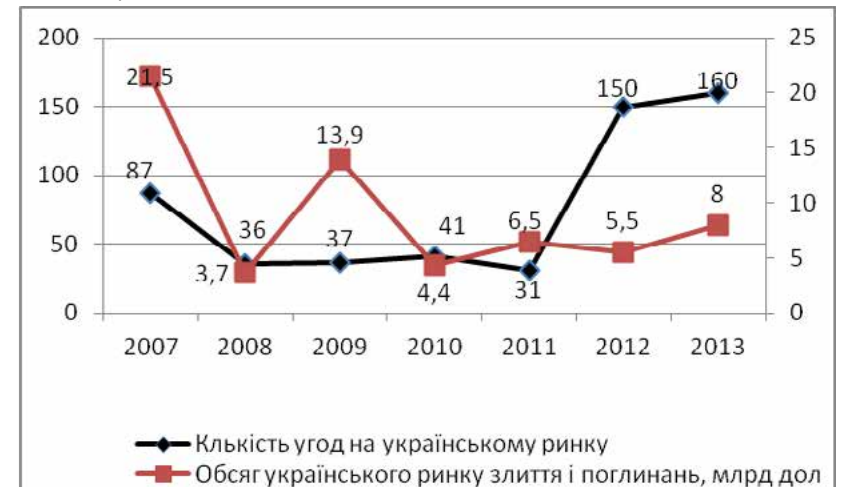


Рис. 1.3. Динаміка процесів злиття й поглинання в Україні

Джерело: складено за: Слияния и поглощения в Украине: итоги 2013 года. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://investory.com.ua/novosti /157-sliyaniya-ipogloscheniya-v-ukraine-itogi-2013-goda>. Слияния и поглощения в Украине: итоги 2013 года. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mergers.com.ua/>

У 2015 р. кількість угод М&А в Україні була ще меншою – всього 73 угоди за дев'ять місяців, і то їх можна назвати швидше технічними, вимушеними, ніж стратегічними. В Україні стратегічно привабливим для іноземних інвесторів є сільськогосподарський сектор промисловості та ІТ-сектор [38]. Проте причинами зниження кількості угод є не стільки відмова від інтеграції як форми нарощування ресурсної й економічної потуги суб'єктів господарювання, як перманентні кризові явища у вітчизняній економіці. Вони пов'язані з макроекономічними процесами і політичною нестабільністю, що в сукупності спричиняє зростання ризиків вкладання капіталу у промислові об'єкти.

Як зазначається дослідниками процесів злиттів і поглинань, основними мотивами при прийнятті рішення про злиття й поглинання є стратегічні мотиви; вони формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, змінюючи структуру конкурентного середовища [38; 40]. Передусім процес злиття і поглинання може забезпечити його учасникам швидкий доступ на нові ринки, розширення товарного асортименту, досягнення оптимального розміру компанії для отримання ефекту масштабу. Крім того, об'єднання підприємств у великі корпоративні структури суттєво скорочує їх транзакційні витрати.

Водночас в умовах посилення глобалізаційних тенденцій не менш важливим мотивом інтеграції є прагнення компаній отримати контроль над ринком, в тому числі – безпосередньо впливаючи на формування споживчого попиту. Саме такі мотиви сьогодні зумовлюють інтенсифікацію процесів злиття великих компаній, збільшення кількості поглинань потужнішими ринковими гравцями тих, хто не може опиратися їх економічній силі. І це спричиняє гіпертрофованій розвиток корпоративного сектору, коли кілька компаній акумулюють основні ресурси і контролюють ринок. Найбільш яскраво це проявилось у Російській Федерації – за деякими оцінками, частка десяти найбільших російських компаній становить 41 % усього обсягу ВВП, в той час як у Японії (яка також відома високою концентрацією капіталу – лише 32 %, у США – 27 %, а у Німеччині – 20 %. Внаслідок цього десять найбільших приватних власників контролюють понад 60 відсотків капіталізації російського ринку, що є найбільшим показником у світі. Натомість у країнах Західної Європи аналогічний показник становить 30 %, в Індонезії – 58 %, у Таїланді – 43 %, у Південній Кореї – 37 %, а у США та Великій Британії – менше 10 % [41, с. 223–224]. Значна концентрація капіталу не поліпшує конкурентне середовище, а деформує його.

Інтеграційні процеси мають місце як на рівні локальних (національних) ринків, так і в міждержавному економічному просторі. Систематизація чинників і мотивів процесів інтеграції з урахуванням структури і масштабності ринків подана в табл. 1.9 [42, с.24].

Таблиця 1.9

Чинники та мотиви інтеграційних процесів на ринку

Чинники, що діють у зовнішньому оточенні	Мотиви до об'єднання (переваги, які можуть отримати учасники)
1	2
Наднаціональний рівень інтеграційних процесів за участю вітчизняних компаній	
1. Міжнародна інтеграція і глобалізація світової економіки	1. Збільшення можливості розвитку торгівельно-економічного співробітництва з іншими країнами 2. Підвищення ймовірності участі у реалізації пріоритетних напрямів Програми інтеграції України до ЄС 3. Збільшення можливості залучення іноземних інвестицій 4. Збільшення можливості нарощування експортного потенціалу 5. Отримання вигод від співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема, через можливість впровадження проєктів та програм, що ними фінансуються
2. Зростання кількості інформації, яка має враховуватися при роботі на міжнародних ринках; революція у сфері інформаційних технологій; створення світового інформаційного простору	1. Отримання доступу до системного і якісного інформаційного забезпечення діяльності підприємства через створення корпоративних комунікаційних мереж, поліпшення якості користування Інтернет-мережею
Інтеграційні процеси на внутрішньому ринку у межах територій та галузей (малі та середні підприємства)	
1. Конкурентна боротьба на обраному сегменті ринку	1. Зміцнення ринкових позицій підприємства завдяки: - збільшенню ресурсних можливостей; - гнучкішій асортиментній політиці; - підвищенню ринкової ціни підприємства; - збільшенню можливості диверсифікації виробництва; - ефекту монополії

Завершення таблиці 1.9

1	2
1. Конкурентна боротьба на обраному сегменті ринку	2. Підвищення ефективності виробничої та операційної діяльності через: <ul style="list-style-type: none"> - економію на витратах внаслідок збільшення масштабів виробництва; - економію трансакційних витрат; - додаткові фінансові вигоди від ослаблення податкового навантаження та підвищення можливості кредитування 3. Підвищення стратегічного потенціалу підприємства завдяки синергічному ефекту, який проявляється у: <ul style="list-style-type: none"> - спрощенні доступу до матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів; - усуненні дублювання управлінських функцій та певних господарських операцій; - збільшенні ефективності менеджменту через поєднання ключових компетенцій менеджерів інтегрованих структур
2. Ризики ринкової взаємодії з приводу обміну економічними благами	1. Зменшення ризиків ринкової взаємодії з приводу обміну економічними благами через: <ul style="list-style-type: none"> - закріплення сировинних джерел (тиск на постачальників); - отримання постійного доступу до налагоджених каналів збуту продукції; - зменшення цінової залежності від ринкової кон'юнктури; - підвищення рівня стабільності у стосунках з партнерами

Еволюція сучасних ринків у міжнародному ринковому просторі характеризується процесами зростання концентрації виробництва, які здебільшого здійснюються за двома формами – вертикальної та горизонтальної інтеграції. Жорсткість підпорядкування у першому випадку є набагато вищою, ніж у другому. Однак горизонтальна інтеграція забезпечує більшу гнучкість в управлінні, розширює межі і варіабельність економічного вибору учасників. Водночас обидва види інтеграції змінюють економічну поведінку учасників (економічна поведінка – така, яка відображає раціональний вибір економічного агента – згідно класичної економічної теорії).

Аналізуючи особливості функціонування світової економіки, українські вчені А. Мазаракі та Т. Мельник звертають увагу на те, що більшість українських концернів побудовані за вертикальним принципом із досить жорсткою інтеграцією, натомість головною тенденцією функціонування транснаціональних корпорацій є перехід на горизонтальну матричну структуру [43, с. 28].

За вертикальної форми інтеграції слабкі у економічному відношенні підприємства об'єднуються переважно за виробничо-технологічним принципом – до виробника основної продукції приєднуються постачальники сировини або виробники спорідненої продукції. У попередніх роботах нами було детально охарактеризовано особливості і переваги вертикальної інтеграції для малого бізнесу [44; 45]. Тут доцільно підкреслити, що вона приваблива і для великих та середніх підприємств. Адже вертикальна інтеграція – це передусім економія на масштабах виробництва завдяки концентрації капіталу і виробництва в єдиній організаційній структурі. З точки зору динаміки зростання підприємства вертикальна інтеграція є ефективнішою, оскільки інтегрований капітал обертається швидше, ніж сума часткових, що розширює можливості розвитку матеріально-технологічної бази інтегрованої структури. Окрім того, за вертикальної інтеграції збільшуються технологічні потужності суміжних галузей виробничо-господарського процесу – від постачальника до споживача. Це мультиплікативно впливає на розвиток цілої сукупності малих підприємств, робить їх інвестиційно привабливішими.

Вертикальна інтеграція може відбуватися двома шляхами. Інтеграція «вперед» характерна для рівних за розмірами підприємств і передбачає об'єднання з метою максимізації загального прибутку і зайняття кращих позицій стосовно конкурентів. Інтеграція «назад» означає об'єднання виробника з постачальниками сировини і матеріалів, якими можуть виступати малі підприємства. В межах цієї інтеграції здійснюється повний виробничий цикл – від заготівлі і постачання сировини до виготовлення і реалізації продукту. І це сприяє зниженню сукупних витрат за рахунок зникнення неплатежів всередині виробничого ланцюжка.

Для вибору форми інтеграції важливим є фактор часу, оскільки за інтеграції промислового капіталу «вперед» відбувається швидкий, але чисто формальний процес інтеграції, за інтеграції «назад» – навпаки, відбувається реальне об'єднання підприємств за їх участю у стадіях технологічного циклу виготовлення продукції. Проте для здійснення усіх процедур організаційного характеру необхідний доволі тривалий час.

Очевидно, що саме «жорстка» інтеграція є альтернативою ринковій взаємодії, оскільки вона здебільшого супроводжується втратою приєднаними структурами не лише юридичної, а й оперативної-господарської самостійності взамін зменшення ризику вільного підприємництва. При цьому «жорсткість» інтеграції проявляється через механізм адміністрування – приєднана організація вимушена відмовитись від усталеної практики і стилю керівництва, прийняти нові правила і методи управління, адаптуватись до них.

В Україні активно продовжуються процеси вертикальної інтеграції у багатьох сферах економічної діяльності (в т.ч. у промисловому секторі). Це зумовило появу цілої низки великих корпорацій, які диверсифікували свою діяльність у межах однієї структури (бізнес-групи). До таких корпоративних структур можна віднести «СКМ», «EastOne» («Інтерпайп»), «Group DF», «Фінанс та кредит», «Індустріальний Союз Донбасу», «Смарт Холдинг», «Укрпромінвест», сформовану навколо «ПриватБанку» групу та ін. Особливого розмаху вони набули у агропромисловій сфері, де сформовано значну кількість великих вертикально інтегрованих холдингів (корпорацій). Вони об'єднують підприємства, виробничі системи яких суттєво відрізняються – від тих, що займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції, її зберіганням, переробкою – і до тих, що забезпечують її реалізацію на ринках кінцевих споживачів. Чимала кількість таких підприємств є і у інших сферах виробничої діяльності, де інтеграція охоплює усі процеси в межах ланцюга створення вартості – від видобутку сировини та її первинної переробки до виробництва готового продукту і його реалізації через збутову мережу. Об'єднуючись у вертикально інтегровані структури, окремі підприємства (фірми) прагнуть досягти економії від масштабу, збільшити свій ресурсний та інноваційний потенціал, отримати доступ до нових ринків, контролювати розподіл готової продукції, знизити ризики господарської діяльності через виробничу диверсифікацію, поліпшити можливості розвитку бізнесу за взаємодоповнюваними або супутніми напрямками тощо.

Водночас в останні роки все більше підприємств об'єднуються за принципом горизонтальної інтеграції – так званих кластерів, в межах яких співпраця носить більше координаційний характер, проте певною мірою інституційований, на що звертає увагу М. Войнаренко у своїй монографії «Кластери у інституційній економіці» [46].

Це не корпорація у її юридично підтверженому вигляді, але вона формує між учасниками відносини не суперництва, а співробітництва, що позитивно впливає на їх загальну

конкурентоспроможність як інтеграційного утворення. Відносини у кластерах складаються на основі субпідрядних зв'язків з географічно близькими фірмами на спорідненій технологічній базі. Горизонтальна інтеграція забезпечує умови для інноваційного розвитку усієї сукупності підприємств. Фірми, що входять у кластери, доволі швидко опиняються втягнутими у процес оновлення. Вони можуть експериментувати з меншими витратами при освоєнні інноваційних елементів – нових виробничих ліній, нових науково-технічних розробок, нових процесів виробництва. Метою даного виду інтеграції підприємств є завоювання єдиного економічного простору, посилення своїх ринкових позицій через розширення і зміцнення своєї технологічної бази.

Кластери є доволі поширеними у світовій практиці формами інтеграції суб'єктів господарювання. Найчастіше вони є галузевотериторіальним добровільним об'єднанням підприємницьких структур, що пов'язані між собою технологічно і характеризуються єдністю напрямів діяльності і взаємодоповненням один одного. Кластер може включати велику або малу кількість підприємств, а також великі і малі фірми у довільному співвідношенні. Незважаючи на тісну інтеграцію і високий ступінь взаємопов'язаності виробничих структур, що входять у кластер, вони зберігають юридичну незалежність і паритет по відношенню один до одного, що і відрізняє кластери від традиційних формальних структур.

Перевагами підприємств – членів кластерів, як правило, є [46, с.161-163]:

- взаємозв'язки між підприємствами, які роблять учасників кластерів сильнішими порівняно з тими підприємствами, які працюють як окремий учасник ринку;
- кооперація й співробітництво, які є стимулами до пошуку нових, досконаліших методів роботи;
- орієнтація на потреби ринку, що є головним чинником визначення загальної стратегії підприємств, які є членами кластеру;
- забезпечення відповідності стратегії кожного окремого підприємства загальній стратегії розвитку регіону.

Кластери об'єднують не тільки підприємства різних галузей, але й тісно співпрацюють з науковими установами і органами місцевої влади, що забезпечує не лише розвиток матеріально-технологічної бази об'єднаних підприємств, а й стимулює впровадження інновацій, використання кваліфікованої робочої сили, що в кінцевому підсумку сприяє соціально-економічному розвитку регіону [46; 47]. Різні кластери відрізняються різними рівнями взаємодії між компаніями,

організаціями й інститутами, починаючи від вільних відносин в асоціації до форм структурованого співробітництва і конкуренції. Варто підкреслити, що міжнародна конкурентоспроможність у багатьох розвинутих країнах спочатку розвивалася навколо окремих кластерів. Так, в Італії вони сформувалися у якості галузевих комбінацій: мода – дизайн, шкіра – взуття, деревообробка – меблі; у Франції – у галузі виробництва продуктів харчування, косметики; в Німеччині – в машино- та автомобілебудуванні; в Данії – у сферах агробізнесу і харчової промисловості; в Швеції – у целюлозно-паперовому секторі (від виробництва устаткування для переробки целюлози аж до виготовлення сірників з відходів деревини) [48]. Поліпшення взаємодії підприємств всередині кластерів сприяло мультиплікативному ефекту стосовно зайнятості населення, трансферу новітніх технологій всередині національної економіки.

Зауважимо, що у галузях легкої промисловості та будівельної індустрії Хмельницької області стійка динаміка розвитку забезпечується, серед іншого, завдяки функціонуванню кластерів як форми горизонтальної інтеграції підприємств, в межах якої зменшується конкуренція окремих підприємств, оскільки підтримується розвиток тих видів діяльності, попит на який ще не задоволений. Водночас за окремими суб'єктами підприємницької діяльності залишається функція ініціативи, що дає змогу їм вступати у ринкову взаємодію і з суб'єктами ринку, які не є учасниками кластеру.

Зазначені тенденції докорінно змінюють уявлення про вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Зовнішнє середовище, незважаючи навіть на його мінливість, значну невизначеність та багатофакторність, нині вже не сприймається як щось абсолютно незалежне від впливу окремих учасників ринку – останні все частіше прагнуть впливати на середовище господарювання, тим самим з більшою ймовірністю прогнозуючи в ньому зміни. І домінування на ринку великих корпорацій суттєво ускладнює шанси зростати для інших його учасників – для просування на ринку своїх товарів їм потрібно все більше зусиль і ресурсів.

Останнє пояснюється не тільки тим, що глобальні ринкові гравці пропонують на ринку дешевші товари стандартної якості, а й тим, що основні життєзабезпечуючі потреби споживачів цими товарами задовольняються. І для того, щоб вийти на ринок з новим товаром, його виробнику необхідно переконати потенційного споживача у його корисності. При цьому самі товари конструктивно і функціонально стають все складнішими, що в багатьох випадках є надмірним, завищеним з погляду їх споживчого призначення.

Великим компаніям це зробити набагато простіше, адже ресурсів для впливу на ринок вони мають набагато більше.

В той же час великі корпорації намагаються керувати не тільки процесами пропозиції товару, а й формуванням попиту на нього, створюючи сприятливі можливості для власного зростання. Наслідком реалізації такої політики є зміна структури ринків, які стають все більше структурованими і набувають рис організацій з певною управлінською ієрархією. Значний вплив таких змін умов на умови господарювання усіх ринкових суб'єктів, на їх економічну динаміку, потребує більш докладного аналізу еволюції сучасних ринків і перетворення їх на *ринки інституційовані*.

В ході інтеграційних процесів відбувається структурування ринків, утворення більш жорстких організаційних підприємницьких одиниць (корпорацій), у яких зростає вплив внутрішніх регламентів і процедур. І навіть самі ринки поступово набувають рис організації або інституту – з чіткою ієрархічною структурою, жорсткою підпорядкованістю периферійних (рядових) економічних агентів головному розпоряднику ресурсів (принципалу), обов'язковим дотриманням встановлених правил і норм поведінки усіма учасниками економічних відносин. А самі економічні відносини перестають бути вільними, в них суттєво зменшується альтернативність вибору.

Тобто, виникають так звані «інституційовані ринки» – ринки, в яких рівень структурованості відносин між учасниками є значно глибшим, ніж в умовах традиційних ринкових трансакцій, що здійснюються на засадах вільного вибору партнерів по обміну ресурсів серед альтернативних ринкових пропозицій. І традиційний ринок перетворюється на ринок крупних інституційних утворень або «*інституційований ринок*» [49–51]. Даний термін дещо відрізняється за своєю сутністю від терміну «інституційні ринки» і його використання в контексті даного дослідження потребує теоретичного обґрунтування.

Як вказувалось вище, регулювання економічних процесів на макрорівні відбувається шляхом розбудови відповідного інституційного середовища. Воно має містити: а) правила поведінки економічних агентів у певних ситуаціях і б) правила поведінки гарантів виконання цих правил у разі виявлення відхилень від них [51]. І хоча наукове бачення сутності інститутів (інституцій) у науковців дещо відрізняється (див. табл.1.4), однак у практичній діяльності вони трактуються переважно у двох значеннях [52; 53, с.8-9]:

1) функціональному – як сукупність норм права, які регулюють певні суспільні відносини, зумовлюють формування

стереотипів, усталених форм поведінки в різних сферах людської взаємодії (і тут частіше вживається термін «інституція»);

2) генетично-структурному – як елемент соціальної структури, історичної форми організації та регулювання суспільного життя – і тут правомірне вживання терміну «інститут».

Виходячи із відмінностей у трактуванні термінів «інституції» та «інституту», нами було проаналізовано з погляду змістового наповнення існуючий у науковій літературі термін «інституційні ринки» [54, с.44-46]. Інституції, які забезпечують ефективні з погляду інтересів суспільства структурні зміни у економіці, в тому числі через процеси руху капіталу у сфері та галузі з більшою економічною віддачею, є важливими складовими ринкового регулятивного механізму. Вони приймаються на законодавчому рівні для того, щоб можна було «знімати протиріччя між макроекономічними та мікроекономічними інтересами, або, що одне і те ж, протиріччя між національними інтересами та інтересами господарюючих суб'єктів, а також могли б вирішувати суперечності між особистістю та суспільством в цілому» [55, с.206-207]. І в цьому контексті термін «інституційні ринки» трактується як ринок інституцій – у такий спосіб науковці, які його використовують (С.Пейович [50], В.Тамбовцев [51] та ін.) показують, що суспільство в особі його представників, які беруть участь у різних видах соціальної взаємодії, можуть підтримувати введення і закріплення таких правил цієї взаємодії (в тому числі економічної), які забезпечують їм відстоювання власних інтересів більшою мірою, ніж альтернативні. І чим більшою буде «сила переконання» цих представників суспільства, тим більш ймовірно, що підтримувані ними правила набудуть статусу офіційних чи загальноновизнаних.

Однак в контексті даного дослідження йдеться не про конкурування інституцій – зовнішніх по відношенню до суб'єктів господарювання, а про структурні зміни у ринковому просторі, які зумовлюють появу масштабних ринкових гравців (корпорацій, холдингів, ФПГ), які також є інститутами соціальної взаємодії (містять внутрішні інституції – як правила і регламенти соціальної взаємодії). Тому вважаємо, що в цьому разі доцільно вживати словосполучення «інституційовані ринки» – для характеристики особливих ринків – таких, що виникають в результаті структурування економічного простору, самоорганізації його учасників для посилення їх ринкових позицій; нові інтеграційні утворення формують свої внутрішні норми і правила економічної взаємодії, які відрізняються від тих, що існують на вільному ринку [54, с.]. Тобто, відбувається

інституційовання ринкового простору, його перетворення у іншу економічну систему, основними характеристиками якої є:

- обмежена кількість покупців і продавців;
- наявність конгломератів з жорсткою ієрархічною системою відносин між продавцями і покупцями;
- в межах таких ієрархічних структур існують свої специфічні правила поведінки учасників, що є обов'язковими для виконання.

Отже, інтеграція вільних учасників ринку у більш складну в організаційному відношенні структуру змінює як правила їх взаємодії між собою у процесі обміну товарами і послугами, так і механізми регулювання цих правил – в межах встановленої ієрархії вони набувають адміністративно-розпорядницького характеру. І це змінює економічну поведінку учасників таких ринків – замість агресивного суперництва за ринки збуту всередині мережі розвивається співробітництво, засноване на взаємовигідності довготривалих економічних відносин. Поза межами таких інтегрованих утворень конкуренція підтримується діючими інститутами, які формалізовані у вигляді законодавчого забезпечення економічної діяльності. І хоча процеси злиття та поглинання зазвичай супроводжуються зростанням економічної влади нового інтеграційного утворення, все ж обґрунтованість і збалансованість формальної складової інституційного середовища певним чином обмежує агресивність новоствореної корпорації-гіганта щодо своїх конкурентів, забезпечуючи тим самим загальну позитивну макроекономічну динаміку. Водночас вплив такої корпорації на поведінку своїх (або потенційних) споживачів зростає – як через активну інформаційну політику, так і шляхом маневрування у сфері ціноутворення.

Таким чином, інституційовані ринки можна охарактеризувати як ринки, що мають жорстку (у разі централізації) або гнучку (у разі координації) ієрархічну структурованість із підпорядкуванням більшості учасників найсильнішому з них, який володіє найбільш цінним ресурсом (за В.Дементьевим, має найбільшу «економічну владу» [56]). При цьому важливо, що вибір способу економічної взаємодії (вільної ринкової або за процедурами адміністрування процесу обміну ресурсами) здійснюється учасниками здійснюваних трансакцій відносно вільно – до того моменту, поки вони юридично не увійшли до складу інтегрованої структури.

Виходячи із означеної характеристики інституційованого ринку, можна бачити, що за своєю сутністю він фактично ідентичний організації. Тобто, процеси кількісного зростання суб'єктів ринкової взаємодії через злиття та поглинання (інтегрування) спричиняють

руйнування вільного ринку і зміну акцентів у економічній поведінці учасників. Вільного ринку в його класичному розумінні, де б відбувалися трансакції на альтернативній основі, стає все менше і менше. На зміну йому приходять інституційовані ринки із домінуванням на них величезних (здебільшого транснаціональних) корпорацій, які доволі часто виходять за межі однієї галузі і стають конгломератом, що охоплює не лише суміжні сфери діяльності, а й супутню бізнесу інфраструктуру (реклама, консалтинг тощо). Головною відмінністю таких ринків є наявність чітко виражених лідерів (як правило, кілька великих фірм, що є організаторами ланцюжків зі створення цінності). Мета такого лідера – забезпечити відчутний вплив на зовнішнє середовище, зуміти контролювати процеси, які в ньому відбуваються – і особливо ті, що стосуються формування попиту. Ці лідери вибудовують свої внутрішньоорганізаційні і зовнішні ринки, диктуючи решті умови здійснення трансакцій, тим самим змінюючи їх економічну поведінку – боротьба за споживача дрібніших учасників поступається місцем боротьбі за участь у ланцюжку створення споживої цінності в інтегрованій структурі. Такі ринки легше піддаються контролю, вони практично незалежні від зовнішнього середовища, швидше навпаки – основні ринкові гравці можуть активно і результативно впливати на нього з позицій відстоювання власних інтересів.

Таким чином, внаслідок посилення процесів глобалізації, фактично на зміну вільній організації ринку йде його інституційна організація, яка ґрунтується на високоструктурованих механізмах взаємодії продавця і покупця. За цих умов суттєво змінюються відносини між виробниками (продавцями) продукції і її споживачами. Відповідно, це змінює сутність і принципи маркетингової діяльності, впливає на зміст маркетингових комунікацій, зумовлює необхідність перегляду структури маркетингових заходів, розвиває інструментарій роботи зі споживачами у сфері створення і сприйняття цінності. У табл. 1.10, яку сформовано і доповнено з урахуванням існуючої класифікації ринків М. Байє [49], наведено найбільш важливі характеристики інституційованих ринків, які визначають специфіку відносин між покупцями і продавцями. Зважаючи на те, що у внутрішніх ринках інтегрованих структур процес обміну товарами і ресурсами дещо відрізняється, ніж на зовнішніх стосовно цих структур ринках, уточнено відповідно і основні акценти маркетингу у роботі зі споживачами (партнерами) – вказано ті, що є найбільш результативними на кожному ринку, оскільки впливають на величину споживої цінності при обміні товарами (ресурсами).

Таблиця 1.10

Тип ринку	Характеристика типів ринків суб'єктів господарювання			Основний акцент у роботі зі споживачами (партнерами)*
	Характеристика ринкових відносин*	Інтенсивність конкуренції	Зміст і умови процесу обміну ресурсами і товарами*	
Ринок вільної конкуренції		Традиційний ринок		
	Масове місце відносно вільний вибір альтернативних ринкових трансакцій	Висока	У обміні ресурсами і товарами умови диктує споживач	Традиційний когнітивно-маркетинговий (висока споживча цінність)
Внутрішній ринок (в межах корпорації, холдингу тощо)	Є результатом вертикальної інтеграції суб'єктів господарювання в межах технологічного ланцюжка	Відсутня	Продукція збувається компаніям – учасникам об'єднання	Внутрішній маркетинг (висока функціональна цінність)
Ринок довгострокових контрактів (стабільні мережі)*	Містить обмежене число взаємозалежних покупців і продавців, які мають між собою довгострокові відносини	Низька	Продукція збувається за довгостроковими контрактами, залучити нових покупців складно	Маркетинг взаємодії (оптимізація співвідношення функціональної корисності і ціни за рахунок зниження трансакційних витрат у стабільній мережі)
Партнерський ринок (динамічні мережі)*	Кілька фірм об'єднані навколо центральної фірми (стратегічного партнера); в рамках консорціумів, різних форм аутсорсингу (субпідряду, виробництва за контрактом тощо), системи франчайзингу, СІП тощо	Низька	Умови обміну диктує організатор партнерства (принципал)	Маркетинг партнерських відносин в мережі (максимізація функціональної корисності і мінімізація витрат за рахунок конкуренції потенційних партнерів)
Ринки великих корпорацій	Конкурують групи компаній, організованих у мережі	Висока	Відносно вільний вибір покупцями ресурсів і товарів	Глобальний когнітивно-маркетинговий (висока споживча цінність)

Примітка: * доповнено на основі існуючої класифікації ринків

Таким чином, корпоратизація національної економіки принципово змінює її інституційну структуру, що позначається на зміні характеристик середовища господарювання. Укрупнення і диверсифікація бізнесу, а також зростання його впливу не тільки всередині власної галузі, а й у суміжних галузях, призводить до того, що корпорації намагаються контролювати ринки (попит і пропозиція), які перетворюються на жорсткі управлінські структури, набуваючи рис інститутів (організацій). В межах цих структур зростають витрати на координацію діяльності, але водночас зростають і їх можливості впливу на ринок, що робить інтеграційні процеси привабливою перспективою для суб'єктів економічної діяльності у багатьох її сферах – за умови обґрунтованого вибору напрямів і меж інтеграції. Світова практика показує, що великі корпорації є основними виробниками суспільних благ і їх стан та економічна динаміка визначають загальну динаміку соціально-економічного розвитку суспільств і національних економік. Тому для кожної країни важливо забезпечити сприятливі умови для зростання своїх суб'єктів господарювання, в тому числі – засобами протекціоністського впливу.

На сучасному етапі розвитку світового економічного простору зростання відкритості національних ринків є невідворотнім процесом. Тому існуючі тенденції у розподілі впливу на ринках між провідними виробниками промислової продукції зберігатимуться і надалі. І посиленню конкурентного тиску транснаціональних корпорацій слід опиратись не стільки захисними бар'єрами на рівні держави, а передусім – удосконалюючи моделі і методи ведення бізнесу, підвищуючи завдяки цьому конкурентоспроможність вітчизняних промислових корпорацій. Це потребує від менш потужних ринкових гравців напрацювання більш ефективних моделей і технологій управління, які б давали змогу забезпечувати зростання бізнесу, незважаючи на щільність ринків і гостроту конкурентної боротьби.

1.4. Інституційне середовище, моделі управління і ефективність діяльності корпоративних структур

Розвиток вітчизняної системи корпоративного управління відбувався з урахуванням впливу інститутів розвиненої ринкової економіки. У загальному вигляді їх структура за економічними рівнями представлена в табл. 1.11 [57, с. 225-226]. Незважаючи на те, що формально кожен із представлених інститутів існує у вітчизняному

інституційному середовищі, смислове наповнення деяких із них недостатньо чітко виписане, що знижує ефективність їх дії.

Таблиця 1.11

Інститути, що впливають на ефективність моделі корпоративного управління

Макроекономічний рівень	Мезоекономічний рівень	Мікроекономічний рівень
Держава як власник корпоративних прав	Власність і її структура	Органи управління <i>Правління</i> <i>Спостережна рада</i> <i>Ревізійна комісія</i> <i>Загальні збори</i>
Держава як регулятор корпоративних відносин	Корпоративні відносини і контракти	Корпоративний секретар
Податкова система, системи обліку й аудиту, судова система	Злиття і поглинання	Внутрішні комітети (аудиторський)
Законодавча (правова) система	Конкуренція	Акціонери та афілійовані особи
Фондовий ринок	Вільні ціни	Кодекс корпоративного управління і корпоративна культура
Вид корпоративного контролю	Інвестори	Банкрутство
Кодекс корпоративного управління	Кодекс корпоративного управління і корпоративна обізнаність	Структура власності АТ

Так, відсутність чітких умов закріплення і захисту права власності не дає змоги функціонувати вторинному фондовому ринку і перешкоджає побудові ефективної вітчизняної моделі корпоративного управління. Розмитість прав власності веде до блокування інвестиційної активності підприємств: адже чим краще визначені права власності, тим менші ризики на ринку капіталу. Д.Норт вважає чіткість, стабільність і передбачуваність прав власності найважливішим чинником економічного зростання і прямо пов'язує це із стимулами до розвитку [58]. К.Ерроу зауважує, що роль чітко визначених прав власності може варіюватися залежно від розмірів організацій, форми власності (державної або приватної), доступу до інформації

зацікавлених осіб тощо [59]. Однак без сумніву, що в корпоративному секторі чітко виписані права власності і процедура їх зміни забезпечують тримачам найбільших прав захист від примусового відчуження і може служити дієвим мотиватором інвестування розвитку бізнесу.

Інститути корпоративного управління (див. табл. 1.11) не є унормованими за своїми регулятивними інструментами у країнах з ринковою економікою. Вони формувались під впливом основних характеристик соціуму по мірі становлення корпоративних відносин і мають різне смислове наповнення у різних країнах. Це визначає основні відмінності у моделях корпоративного управління (англо-американської, німецької, японської). Аналіз світового досвіду показує, що всю сукупність моделей корпоративного управління можна поділити на два типи: «підприємницька модель» і «суспільна модель» [60]. У першій моделі (континентальна Європа і Японія) максимальний обсяг контролю належить «внутрішнім» власникам, оскільки акції корпорацій здебільшого сконцентровані у власності однієї особи або групи осіб. У другій моделі (США і Великобританія) – функції володіння і контролю належать зовнішнім інвесторам, якими може бути значна кількість осіб і організацій. Ці відмінності впливають на те, який із сукупності ринкових інститутів виступає найбільш значущим (найбільш дієвим) інструментом регулювання корпоративних відносин.

З огляду на те, що японська та німецька модель мають багато спільного, оскільки вони належать до типу підприємницької моделі корпоративного управління, можна зробити наступні узагальнення. У суспільній моделі найважливішим інструментом на макрорівні виступає фондовий ринок. У підприємницькій моделі його роль дуже незначна, натомість найважливішим регулятором корпоративних відносин вважається держава як власник корпоративних прав. На мезорівні в обох моделях найважливішим інституту є власність та її структура – залежно від моделі вона формує механізм злиття і поглинання, а також форми й умови контрактних відносин (суспільна модель). У підприємницькій моделі на другому за важливістю місці знаходяться інвестори, які і визначають форми й умови контрактних відносин між учасниками корпорації.

На мікрорівні у суспільній моделі найбільший вплив мають акціонери та афілійовані особи, а органи управління на другому місці; у підприємницькій моделі органам управління відводиться ключова роль, друге місце належить внутрішнім комітетам.

Звичайно, в чистому вигляді обидві моделі зустрічаються доволі рідко, оскільки кожна з них має свої переваги і недоліки. Тому здебільшого вони переплітаються між собою, що пояснюється прагненням власників майнових прав підвищити ефективність управління ними. Однак важливо, що у кожній із зазначених моделей існує свій механізм контролю захисту прав акціонерів, який тим чи іншим чином створює інституційні перешкоди для зловживання правами власності з боку інших зацікавлених сторін і дає змогу підвищувати суспільну ефективність діяльності корпорацій. У табл.1.12 наведено основні характеристики обох типів моделей корпоративного управління (систематизовано за [57; 61; 62]) і висловлено авторську позицію з приводу того, якого роду інституції стримують економічний егоїзм та агресивність корпорацій і забезпечують суспільну ефективність обох моделей.

Таблиця 1.12

Вплив інституційних чинників на суспільну ефективність моделей корпоративного управління

Характеристики моделі	Інституційні чинники, які забезпечують суспільну ефективність моделей в контексті їх окремих характеристик
1	2
Підприємницька модель управління	
Об'єднання бізнесу окремих компаній в групи, що передбачає високу концентрацію власності в руках середніх та великих акціонерів з перехресним їх володінням компаніями-учасниками	Дієве антимонопольне законодавство, кодекс корпоративного управління, система інсайдерського контролю
Основним джерелом фінансування є власний банк, що концентрує заощадження у депозитній формі та знижує вплив фондового ринку	Чітке регламентування діяльності ФПГ, система коаліційного контролю
Система управління орієнтована на соціальну єдність усіх учасників та здійснюється за принципом «рівний серед рівних», який ґрунтується на балансуванні їх інтересів. Система управління є дворівневою, з розподілом функцій наглядової ради та правління	Добре розвинене корпоративне законодавство, яке чітко визначає права усіх учасників. Кодекс (статут) корпорації і корпоративна культура. Система співпраці наглядової ради і внутрішніх комітетів

Закінчення таблиці 1.12

1	2
Суспільна модель управління	
Низький рівень інформаційної прозорості корпорацій, складна схема інвестування, нехтування правами дрібних акціонерів	Діяльність аудиторських фірм, корпоративний контроль інвесторами, судова система
Значна розпорошеність акціонерного капіталу, орієнтована, насамперед, на «публічних» акціонерів, тому навіть власник 2-5% акцій може вважатися великим акціонером, що спричиняє	Розгалужена мережа інституційних інвесторів, завдяки чому акумулюються кошти дрібних акціонерів, що дає змогу відстоювати їх
Висока ліквідність акцій, за обмеженого впливу банків	Добре розвинений фондовий ринок
Однорівнева структура органів управління, за якої рада директорів включає виконавчих і незалежних директорів при домінуванні незалежних	Система державного чи коаліційного контролю за поведінкою топ-менеджерів
Наявність конфлікту інтересів інвесторів, що прагнуть високих прибутків, та керівництва компанії, що орієнтується на короткотермінові цілі з метою зацікавлення нових інвесторів, наслідки чого спотворюють фінансову звітність	Забезпечення достовірності інформації про результати господарювання підприємств засобами податкового адміністрування, діяльністю аудиторських фірм

Аналізуючи наведену в табл.1.12 інформацію, можна бачити, що обидві моделі є ефективними у відповідному інституційному середовищі, яке, по-перше, містить чітку законодавчу базу для регламентування умов діяльності корпорацій, а по-друге – ефективну систему корпоративного контролю, яка дає змогу нівелювати опортунізм менеджерів та мінімізувати інсайдерську ренту. У підприємницькій моделі це досягається більшою мірою завдяки дворівневій системі управління та внутрішньому аудиту, які формують інформаційний фундамент корпоративного контролю. У суспільній моделі більшу роль відіграють незалежні аудиторські фірми, інформація яких є підставою для прийняття рішень на фондовому ринку. Водночас права дрібних акціонерів акумулюються інституційними інвесторами, що підвищує можливості суспільного контролю за діяльністю корпорацій.

Що ж стосується вітчизняної моделі корпоративного управління, то за формальними ознаками вона має бути суспільною, оскільки у ході першого етапу приватизації майна державних підприємств (так званої «сертифікатної приватизації»), кожна фізична особа отримала право на приватизаційний сертифікат. Однак, на відміну від корпорацій суспільного типу, які переважають у економіці США та Великобританії, та є результатом активної діяльності фондових ринків, в Україні вони сформувалися у ході недостатньо продуманих приватизаційних процесів. На початку приватизації в Україні був відсутній підприємницький прошарок, населення було фактично відірване від власності та управління нею, а тому не готове володіти нею та взяти на себе за неї відповідальність; наявні фінансові ресурси для грошової приватизації були надзвичайно обмеженими, оскільки вона відбувалася на фоні масового зубожіння населення, породженого інфляцією та структурною ломкою, а також відповідної слабкості та несформованості фінансового сектора; обмеженість ресурсів в державі породила цілком природне бажання використовувати владу як інструмент доступу до них, у тому числі до державного бюджету як одного з найбільших (на той час і сьогодні) фінансових донорів економіки [63].

За цих умов більшість акціонерних товариств (корпорацій) були створені за суто формальною ознакою – не на підставі підприємницьких преференцій, а як спосіб реалізації права власності на приватизаційний сертифікат. За відсутності досвіду роботи з цінними паперами, незнання їх реальної вартості, а до того ж – зубожіння населення, більшість власників сертифікатів їх продавали, причому майже за безцінь. Скупівля сертифікатів велась незаконно і без правової основи, внаслідок чого великі пакети акцій опинились у володінні або вищого менеджменту підприємств, або напівкримінальних угруповань, які легалізували потім своє право власності не без участі представників владних структур.

Наступні емісії ще більше розмивали частку міноритарних акціонерів, знецінюючи ті пакети акцій, які припадали на приватизаційний сертифікат. При цьому реально впливати на керівників АТ (вищий менеджмент) акціонери не могли, оскільки перші мали значну підтримку представників влади (в особі членів наглядових рад). Корпорації, що виникли за цих умов, за виразом В.Макарова, є відображенням особливого «терплячого корпоративного суспільства», коли діють не закони підприємництва, а виживання [64, с.58]. До того ж, через кримінальну поведінку перших траснів та інвестиційних фондів була втрачена довіра до такого

важливого учасника фондового ринку як інституційні інвестори, які у суспільній корпоративній моделі виступають від імені дрібних акціонерів і є захисником їх прав власності.

В результаті акціонерний капітал акумульовано у невеликої кількості юридичних осіб, а фондовий ринок у його інституційному значенні фактично не працює. Це дає підстави віднести вітчизняну модель корпоративного управління до *підприємницької*, у якій основним регулятором корпоративних прав виступає держава (тим більше, що нині значна частина капіталу великих підприємств ще знаходиться у власності держави (блокуючий чи навіть контрольний пакет акцій)).

Отже, відсутність ефективних регулятивних структур, і особливо інституту захисту прав власності, спричинили суспільну неефективність вітчизняної моделі корпоративного управління – орієнтацію менеджменту на максимізацію короткочасної вигоди, яка проявляється у вигляді інсайдерської ренти – частини «недоотриманого акціонерним товариством прибутку за рахунок проведення інсайдерами неефективних і незаконних операцій з активами товариства, необґрунтованого зменшення доходів і збільшення витрат» [65]. До того ж, недосконалість вітчизняного законодавства у сфері регулювання корпоративних відносин, корумпованість системи судочинства та спровоковані цими обставинами так звані «рейдерські атаки» демотивують власників бізнесу оприлюднювати реальні результати діяльності підприємств з метою уникнення примусового перерозподілу власності, що аж ніяк не сприяє прозорості відносин між керівництвом компанії у особі тримачів контрольних пакетів акцій і міноритарними акціонерами, що прагнуть отримати вигоду від розміщення своїх заощаджень у цінних паперах. Наслідком цього є викривлена статистична звітність, яка здебільшого засвідчує збитковість корпоративного сектору і не служить індикатором для фондового ринку.

Проте негативні процеси розвитку корпоративного сектору зумовлені не лише недосконалістю законодавчої основи та регулятивних інструментів інституційного середовища, а й тим, що управління підприємствами корпоративного типу здійснюється застарілими методами, які майже не враховують особливості корпоративних відносин. Адже має братись до уваги не лише захист інтересів акціонерів (інвесторів капіталу), а й можливості розширення їх числа за рахунок кращих результатів господарювання, в тому числі – через оптимізацію організаційної будови, через розвиток взаємовигідних внутрішньокорпоративних відносин, через входження

у інтеграційні структури більш високого порядку тощо. Такі рішення можуть сприяти розширенню ресурсного потенціалу корпорації, а значить, збільшуватимуть і її ринкові можливості. Однак вітчизняні промислові корпорації рік за роком втрачають свої конкурентні позиції, що особливо проявилось після підписання Україною договору про асоціацію з ЄС, що зумовило зростання відкритості внутрішніх ринків і зміну умов співпраці з Російською Федерацією. Тому проблема ефективності управління промисловими підприємствами корпоративного сектору є актуальною і потребує вирішення.

Посилення конкурентної боротьби за ринки і ресурси в результаті глобалізації світового економічного простору є невідворотнім процесом. І участь у цій боротьбі беруть уже не стільки окремі суб'єкти господарювання, як національні економіки, які все більше втрачають можливість захищати внутрішні ринки засобами протекціоністського впливу. Проникнення на внутрішні ринки транснаціональних корпорацій руйнує усталеність колись доволі міцних економічних зв'язків всередині господарських комплексів, учасники яких вимушені знову і знову виборювати своє право на участь у процесах товарообміну уже нарівні з більш потужними економічними гравцями. І це виводить проблему управління конкурентоспроможністю на мезо- і макрорівень, спонукаючи, з одного боку, органи державного управління до вдосконалення законодавчого поля економічної діяльності, а з іншого, власників бізнесу до більш активного пошуку шляхів, форм і методів протистояння тиску більш потужних учасників ринку, в тому числі – до упровадження більш ефективних технологій і методів управління, за допомогою яких можна було б зберегти свою присутність на ринку.

Література

1. Федотов А. В. Неблагоприятные факторы развития экономической интеграции стран СНГ / А. В. Федотов // Вісник Хмельн. нац. університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – Т. 2. – С. 162–165.
2. Портер М. Международная конкуренция [пер. с англ.; под ред. В.Д. Щетинина] / Портер М. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
3. Гончарова Н.П. Концептуальные параметры конкурентоспособности национальной экономики / Н.П. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8(62). – С. 43-54.

4. Полунєєв Ю. Технологія економічного прориву/ Ю. Полунєєв // Дзеркало тижня. – 2006. – № 41 (620). – 28 жовтня.
5. Рожан О. Перегнати, не наздоганяючи / О. Рожан // Дзеркало тижня. – 2007. – № 5 (634). – 10 лютого.
6. Голляк Ю. Інноваційні перетворення української економіки в контексті міжнародної конкуренції / Ю. Голляк // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - № 7. – С. 43-55.
7. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты / В.И. Ляшенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.
8. Качалина Л.В. Конкурентоспособный менеджмент / Л.В. Качалина. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 464 с.
9. Porter M. E. Competitive Advantage of Nation / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1990. – 426 p.
10. Портер М. Конкурентная стратегия 2004 [Электронный ресурс] / М. Портер. – Режим доступа: www.amr.ru/evetsdoc408.htm -
11. World economic forum - Global Competitiveness Report 2004-2005 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Competitiveness+Programme/Global+Competitiveness+Report>.
12. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України : в 3 т.; [за ред. В. М. Гесця, В. П. Семиноженка, Б. С. Кваснюка]. – Т. 3: Конкурентоспроможність української економіки. – К. : Фенікс, 2007. – 556 с.
13. Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt0113u.htm (Дата звернення 23.04.2016).
14. The Global Competitiveness Report 2015–2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gcr.weforum.org>.
15. The Global Competitiveness Report 2016–2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gcr.weforum.org>.
16. Глобальне опитування СЕО: 2016 Світовий індекс промислової конкурентоспроможності по країнах [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/research/global-manufacturing-competitiveness-index.html>
17. Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ201/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt0113u.htm (Дата звернення 23.04.2016);
18. Обсяги реалізованої продукції за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/pr/orp/_u/orp_1215_u.htm (Дата звернення 23.04.2016).

19. Барташевська Ю. М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи / Ю. М. Барташевська // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 1 (8). – С. 19-25.
20. Офіційне бюро статистики Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unctad.org/>.
21. Жан Джеймс. Змусити працювати промислову політику / Джеймс Жан // Економічна правда. – 2011. — 31 березня [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/column>.
22. Модернизация России: условия, предпосылки, шансы. Сборник статей и материалов. Вып. 1. / Под ред. д.э.н. В.Л. Иноземцева. – М. : АНО Центр исследований постиндустриального общества, 2009. – 240 с.
23. Савіна Г. Г. Визначення основних перешкод залучення інвестицій в економіку України у контексті світового досвіду / Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : Сборник научных трудов / Г. Г. Савіна, Ю. Г. Гришаєва. – Донецьк : ДонНУ, 2010. – С. 386–392.
24. Иностранные инвестиции в Китай [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.uglk.ru/china-investment/abien.htm>
25. Качество инвестиционного климата и уровень инвестиционной активности в Украине (17 апреля 2012 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rb.com.ua/rus/marketing/research/8429/>
26. Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал) з країн світу в економіку України. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/zd/ivv/ivv_u/ivv0412.html (дата звернення 14.01.2017).
27. Пріоритети інвестиційної політики у контексті модернізації економіки України. – К.: НІСД, 2013. – 48 с.
28. Капітальні інвестиції за видами активів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/ibd/kinv/kinv_u/kinv_u03_14.html (Дата звернення 11.05.2016)
29. Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності [Електронний ресурс] /Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.html (дата звернення 11.05.2016 р.);
30. Капітальні інвестиції за видами промислової діяльності у 2010-2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_p_u_e_bez.htm (Дата звернення 11.05.2016).

31. Міжнародний досвід формування інвестиційних потоків // Національна безпека і оборона. – 2006. – № 6 (78). – С. 3–19.
32. Покришка Д. Динаміка інвестиційного клімату країн Східної Європи – досвід для України / Д. Покришка, О. Бабанін, В. Шкадюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/June2009/01.htm>.
33. Шовкун І. Податкові фактори технологічного розвитку економіки // Економіка України. – 2011. – № 5. – С. 40–53.
34. Пороховский А.А. Корпоративный облик Америки: тенденции обновления / А.А. Пороховский // США и Канада: экономика, политика, культура. – 2005. – №2. – С.3–16.
35. Мильнер Б. Крупные корпорации – основа подъема и ускорения развития экономики / Б. Мильнер // Вопросы экономики. – 1998. – № 9. – С. 74.
36. Audretsch D. Annual report on EU Small and Medium-Sized Enterprises / D. Audretsch, R. van der Horst, T. Kwaak, R. Thurik [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/>
37. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія у 2 ч. Ч. 2 / за ред. В. М. Гейця, А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2008. – 273 с.
38. Сабадаш В.В. Ринки злиттів і поглинань: стан, проблеми функціонування і тенденції розвитку / В.В. Сабадаш, Д.А. Гонтар // Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 4. – С. 127–138.
39. 2015 побив рекорди за обсягом угод у сфері злиттів і поглинань [Електронний ресурс] Режим доступу: ua.lauers.ua/2015-pobiv-recordi-za-obsyagom-ugod-u-sferi-zlittiv-i-poglinan.html.
40. Оксак А. Особливості ринку злиття та поглинання в Україні / А. Оксак // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28). – С. 454–462.
41. Либман А. М. Экспансия российского капитала в страны СНГ / А. М. Либман, Б. А. Хейфец. – М.: Экономика, 2006. – 367 с.
42. Замазій О.В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: концепції, технології, стратегії: монографія / О.В. Замазій. – Хмельницький: ХНУ, 2015. – 334 с.
43. Мазаракі А. А. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. – К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2010. – 470 с.
44. Замазій О.В. Інтеграційні процеси у механізмі управління діяльністю підприємств сфери малого бізнесу / О.В. Замазій // Вісник

- Вісн. Хмельн. нац. університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, т.3. – С.91–94.
45. Замазій О.В. Інноваційні технології у стратегії інтеграційного розвитку підприємства / О.В. Замазій // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. – 2011. – Вип.3,т.1. – С.108–113.
46. Войнаренко М.П. Кластери в інституційній економіці: монографія / М.П. Войнаренко. – Хмельницький: ХНУ, ТОВ «Тріада-М», 2011. – 502 с.
47. Войнаренко М.П. Роль кластерної політики у формуванні інноваційного потенціалу регіону / М.П. Войнаренко, Л. А. Рибчинська // Вісн. Хмельницьк. нац. університету. Економічні науки. – 2011. – Т. 2, № 3. – С. 46–53.
48. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский контекст / С.И. Соколенко. – К.: Логос, 2002. – 645с.
49. Байе М. Р. Управленческая экономика в стратегии бизнеса : [учеб. пособие для вузов] / М. Р. Байе; пер. с англ.; под ред. А. М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.
50. Pejovich S. The Market for Institution versus the Strong Hand of the State: The Case of Eastern Europe / S. Pejovich // Economic Institutions, Market and Competition. – Cheltenham, 1996. – С.111–116.
51. Тамбовцев В.Л. Институциональный рынок как рынок институциональных изменений / В.Л. Тамбовцев // Общественные науки и современность. – 2001. – № 5. – С. 25–38.
52. Иншаков О.В. Экономические институты и институции: к вопросу о типологии и классификации / О.В. Иншаков // Социологические исследования. – 2003. – № 9. – С. 42–51.
53. Тарушкин А. Б. Институциональная экономика: учеб. пособ. / А.Б. Тарушкин. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
54. Замазій О. Формування ціннісно-орієнтованого управління промисловими підприємствами. Дис...д.е.н. за спеціальністю 08.00.04. / О.В. Замазій. – Хмельницький, 2015.
55. Введение в институциональную экономику: учебное пособие / Под ред. Д.С.Львова. – М.: Экономика, 2005.
56. Дементьев В.В. Мотивация собственника и структуры экономической власти / В.В. Дементьев // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. Выпуск 31-1(117). – Донецк, 2007. – С.15–24.
57. Довгань Л.Є. Корпоративне управління: інституціональні аспекти: монографія / Л.Є. Довгань, І.П. Малик [За ред. Л.Є. Довгань]. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2006. – 340 с.

58. North D. Structure and Performance: the Task of Economic history / D. North // Journal of Economic Literature. – 1978. – Vol. 16, September. – P.963-978.

59. Arrow K.J. The limits of organization / K.J. Arrow. – New York, Norton, 1974.

60. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества: Пер. с англ. – М.: Джонсон Уайли энд Санз, 1996. – 240 с.

61. Ерзнкян Б.А. Институциональная теория современной корпорации / Б.А. Ерзнкян // Понятия и идеи институциональной экономики: Проблемные лекции. Вып. 2. – М.:ГУУ, 1999. – С. 84-149.

62. Розвиток корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України / За ред.чл.-кор. НАН України В.І.Голікова. – К.: Ін-т економіки і прогнозування, 2002. – 304 с.

63. Кіндзерський Ю. Институціональні аспекти відтворення у контексті структурних трансформацій / Ю. Кіндзерський // Економіка України. – 2007. – № 1. – С.4-13.

64. Макаров В.Л. Эволюционная экономика: некоторые фрагменты теории // Эволюционный подход и проблемы переходной экономики. – М THESIS, 1995. – 162 с.

65. Черпак А.Є. Інсайдерська рента як специфічний об'єкт корпоративного контролю // Економіст. – 2005. – № 11. – С. 73-75.

66. Боковець В.В. Ефективність корпоративного управління на підприємствах / В.В. Боковець // Наук. вісник Миколаївського націон. університету ім. В.О. Сухомлинського. – 2015. – Вип. 8. – С. 328-331.

2 | ПОТЕНЦІАЛ РІЗНОМАНІТНОСТІ КОРПОРАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Генеза наукового знання у трактуванні конкурентоспроможності економічних систем

Відмітною особливістю сучасного ринкового середовища є його висока мінливість, динамічність процесів, що відбуваються в сфері обміну товарами і ресурсами. Науково-технічний прогрес робить все більш різноманітною ресурсну базу господарської діяльності, а соціально-економічний розвиток суспільства змінює споживчі переваги, формує нові потреби і розвиває способи їх задоволення. При цьому сучасний інформаційний простір і технології обробки інформації дають змогу настільки зменшити інформаційну асиметрію (яка завжди була основою підприємництва), що отримані конкурентні переваги в тій чи іншій сфері діяльності доволі швидко копіюються іншими і перестають забезпечувати підприємницький дохід. Це вимагає пошуку нових можливостей і способів роботи з інформацією, які могли б забезпечувати постійне оновлення знань, їх накопичення і перетворення в нові виробничі і управлінські технології, здатні підтримувати і розвивати конкурентні переваги підприємства. Тому так багато уваги в економіці і теорії управління приділяється питанням конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності.

Термін «конкурентоспроможність» вперше було введено в наукову термінологію стосовно національної економіки – коли в 70-ті роки ХХ ст. співвідношення сил у світовій економіці змінилось не на користь США. Через значне подорожчання вартості енергетичних ресурсів (промисловість США на той час була дуже енерговитратною), а також внаслідок стрімкого наростання економічної потуги Великобританії, Німеччини, Франції, Японії і навіть Югославії (яка в

1986 р. експортувала у США 35 тис. автомобілів «Его») США опинились перед загрозою втрати своїх лідерських позицій. Для реагування на ці виклики було створено Комісію з конкурентоспроможності, яка й запропонувала визначення останньої – як «спроможності США підтримувати зростаючі життєві стандарти і зберегти позиції лідера у світовій економіці» [1, с.53].

Економіка кожної країни, охоплюючи велику кількість організацій, є «структурованою в галузевому й регіональному просторах ієрархічною цілісністю, в межах якої здійснюється економічна діяльність, що регулюється інституційною системою згідно з її економічними, політичними (державними) та ідеологічними (суспільними) порядками» [2, с.40]. І її конкурентоспроможність як цілісного утворення забезпечується конкурентоспроможністю структурних елементів, з яких вона складається. Тому в другій половині ХХ ст., коли самостійну господарську діяльність почали активно розвивати, суперничаючи між собою, все більше економічних гравців, питання управління конкурентоспроможністю підприємства стало важливою темою наукових дискусій. І теоретичною основою таких досліджень стали роботи представників неокласичної економічної теорії кінця ХІХ – початку ХХ ст. (А. Курно 1884 [3], Ф. Еджуорта 1925 [4], а відтак Дж. Робінсон [5], Е. Чемберліна [6] та ін.), у яких охарактеризовано відмінності поведінки суб'єктів господарювання на ринках досконалої, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії.

Відтак, з розвитком теорії стратегічного управління, конкурентоспроможність підприємства стала розглядатись як неодмінна умова і основа його стратегічного вибору. В цьому напрямі найбільший внесок належить М. Портеру [7; 8], І. Ансоффу [9; 10], Ж.-Ж. Ламбену [11], Ф. Котлеру [12], які заклали теоретичні основи вибору конкурентних стратегій. Розвиток і конкретизацію їх загальних рекомендацій стосовно підприємств різних галузей, які працюють в різних умовах господарювання, знаходимо у роботах сучасних науковців – Г. Азоева [13], А. Воронкової [14], Ю. Іванова [15; 16], І. Кірцнера [17], Л. Піддубної [18], Ю. Рубіна [19], Р. Фатхутдінова [20;21], А. Юданова [22] та багатьох інших.

Посилення конкуренції у всіх сферах економічної діяльності є характерною ознакою сьогодення. Як справедливо зауважує Л. Піддубна, нині «фактично здійснено перехід від концепції економічного зростання до більш широкої концепції економічного розвитку. Центральним моментом такого переходу є зміна принципів

оцінки результативності розвитку: замість використання критерію ефективності як співвідношення «витрати-результати», або «результати-ціль», на передній план виходить орієнтація на критерій конкурентоспроможності» [18, с. 66]. І далі вона підкреслює, що «конкурентоспроможність виступає не просто як норма або «спосіб буття» ринкових агентів, а й як імператив функціонування-існування ринку» [18, с. 79].

На сьогодні не підлягає сумніву твердження, що конкуренція між суб'єктами господарювання, які працюють на одному полі економічної діяльності, є рушійною силою загального соціально-економічного розвитку. Проте стале економічне зростання властиве лише тим країнам, чий суб'єкти господарювання спроможні оперативного реагувати на ринкові зміни, бути попереду конкурентів у боротьбі за ринки і ресурси і нарощувати свій ресурсний потенціал, в тому числі – інтелектуальний. Конкуренція змушує підприємства постійно вдосконалюватись, підвищуючи ефективність використання усіх виробничих факторів, впливаючи на параметри споживчого попиту, а також – об'єднуючись із іншими учасниками ринку для збільшення своєї економічної потуги.

Для конкретизації основних напрямів і зусиль менеджменту вітчизняних промислових корпорацій, в контексті утвердження ними своїх позицій в умовах глобалізації і відкритості ринків, доцільно проаналізувати й узагальнити погляди провідних науковців на сутнісне наповнення терміну «конкурентоспроможність» – стосовно підприємства або економічних систем з більш високим рівнем інтегрованості учасників і ресурсів. Це дасть змогу виділити головне, об'єднує у різних трактуваннях і вірно розставити основні акценти, визначаючи завдання менеджменту промислових корпорацій для ефективного управління їх конкурентоспроможністю.

У таблиці 2.1 наведено найбільш поширені трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства» з узагальненням наукових підходів теорії управління, які наголошують на найбільш важливих аспектах досягнення цієї конкурентоспроможності. Зважаючи на те, що категорійний апарат теорії управління постійно розвивається, наукові погляди авторів подано у хронологічному порядку, що дає змогу побачити зміщення основних акцентів у трактуванні дефініції «конкурентоспроможність» залежно від появи нових управлінських концепцій, в тому числі – з урахуванням розвитку ринкових відносин на пострадянському просторі.

Таблиця 2.1

Трактування дефініції «конкурентоспроможність підприємства» і наукові підходи до управління нею

Автор	Зміст визначення	Завдання менеджменту згідно наукового підходу
1	2	3
М. Портер (1990) [23, с. 76]	Порівняльна перевага підприємства щодо інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами	Формування й підтримання конкурентних переваг у всіх сферах управління ресурсами – ресурсний підхід
Г. Азоєв, А. Челенков (2000) [13, с. 62]	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку завдяки конкурентним перевагам у всьому спектрі проблем управління (НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо)	
А. Юданов (2001) [22, с. 343]	Здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію; конкурентоспроможність підприємства залежить від загальної ефективності його діяльності та визначається досконалістю використання ресурсів підприємства	
Е. і А.Мінько, В. Смірнов (2005) [24, с. 99]	Рівень ефективності використання економічних ресурсів порівняно з конкурентами	
С. Савчук (2007) [25, с. 130]	Здатність нескінченно довго здійснювати відтворювальний цикл за рахунок власних ресурсів в умовах конкуренції	
М. Портер (1990) [23, с. 76]	Порівняльна перевага підприємства щодо інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами	
А. Тищенко, О. Головко (2003) [26, с. 51]	Здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг	
І. Піддубний, Л. Піддубна (2007) [27]	Інтегрована властивість економічної системи, яка зумовлює досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування в конкурентному ринковому просторі	

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
European Management Forum (1984) [28, с. 27]	Реальна і потенційна можливість підприємства в існуючих умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими, ніж товари конкурентів	Здатність створювати споживчу цінність у вибраній сфері діяльності краще, ніж конкуренти – ціннісно-орієнтований підхід
М. Портер (1990) [23, с. 76]	Порівняльна перевага підприємства щодо інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами	
Б. Карлоф (1991) [29, с. 58]	Здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкурентом	
Ж.-Ж. Ламбен (2004) [12, с. 25]	Можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців, що забезпечується: відмінною якістю товарів; низькими витратами; ключовими «компетенціями», які створюють унікальну цінність для споживачів	
Р. Фатхутдінов (2000) [20, с. 23], В. Немцов, Л. Довгань (2001) [30, с. 220]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретних потреб порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку	
В. Горбатов (2006) [31, с. 46]	Здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений платоспроможний попит споживачів на доступних їм сегментах ринку	
І. Сіваченко (2003) [32, с. 12]	Можливість підприємства у досягненні переваги над іншими при виході на ринок із власною продукцією	Випередження конкурентів у роботі з ринком - діяльнісний підхід
В. Шинкаренко, Г. Бондаренко (2003) [33, с. 14]	Динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг	
Л. Малярець, Л. Норік (2009) [34, с. 38]	Відносна порівняльна характеристика функціонування й розвитку підприємства в ринкових умовах на основі реалізації існуючих та створення нових конкурентних переваг, які забезпечують йому кращі результати діяльності	

Завершення таблиці 2.1

1	2	3
М. Портер (1990) [23, с. 76]	Порівняльна перевага підприємства щодо інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами	
С. Ємельянов (2001) [35, с. 24]	Потенційна або реалізована здатність виробника забезпечувати залучення у господарський обіг (експлуатацію) власних або залучених активів (цінностей), які можуть стати конкурентними перевагами	
З. Шершньова (2004) [36, с. 117]	Рівень компетенції підприємства щодо конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу; це відбивається у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність	Розвиток професійних компетенцій працівників у різних функціональних сферах менеджменту з метою підвищення здатності підприємства здобувати і зміцнювати конкурентні переваги – компетентнісний підхід, який поєднує усі інші
А. Воронкова (2008) [14, с. 34]	Властивість суб'єкта ринкових відносин, яку він знаходить у процесі конкуренції, що дає йому змогу зайняти гідне місце у ринковому господарстві для розширеного виробництва та передбачає покриття всіх витрат виробництва й одержання прибутку від господарської діяльності	
Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста [37, с. 297]	Рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції тощо;	
Г. Соколюк (2011) [38, с. 20]	Здатність створювати і виводити на ринок продукти з вищою, ніж у конкурентів споживчою цінністю, досягаючи поставлених цілей в усіх стратегічних зонах господарювання, які формуються з урахуванням ресурсних і ринкових можливостей підприємства	

Аналіз існуючих у науковій літературі трактувань конкурентоспроможності підприємства показує, що вони відштовхуються від позиції М. Портера, який акцентував на тому, що конкурентоспроможність підприємства є його здатністю здобувати та утримувати «порівняльні переваги» – всередині країни та за її межами. У цьому трактуванні ще не можна визначитися, що дає змогу формувати ці переваги – тому в табл.2.1 визначення М. Портера подається кілька разів (виділено курсивом) – як таке, що може бути визнане за основу різних трактувань, співзвучне поглядам науковців, що конкретизують чіткі (але дещо відмінні між собою) акценти у підходах до формування конкурентних переваг. Під впливом ринкових змін і розвитку теорії управління майже паралельно сформувалось кілька основних підходів до трактування конкурентоспроможності – ресурсний, ціннісно-орієнтований, системно-структурний, діяльнісний, компетентнісний.

Ресурсний підхід розглядав конкурентоспроможність підприємства як його здатність ефективно використовувати ресурси для формування конкурентних переваг (а значить – мінімізувати їх витрати). Він став особливо популярним на пострадянському просторі. І пріоритети у формуванні конкурентоспроможності вітчизняних компаній на зовнішніх ринках визначались саме з позицій мінімізації витрат. Це було можливим протягом тривалого часу, оскільки внутрішні ціни на ресурси були значно нижчі, ніж ціни на світовому ринку. Та нині, під тиском вимог МВФ, в Україні ціна основних ресурсів майже зрівнялась із світовими і переваги у сфері ресурсоспоживання промислових підприємств можуть бути сформовані лише завдяки ресурсощадним і екологічно безпечним виробничим технологіям.

Ресурсний підхід не міг би бути реалізованим повною мірою, якби не доповнювався ціннісно-орієнтованим підходом, де в основу переваг ставилась здатність підприємства створювати продукцію, що має споживчу цінність для конкретних цільових ринків. І менеджмент мусить залучати у виробництво лише ті ресурси, використання яких у виробництві може максимізувати споживчу цінність. Це стосується найперше людських ресурсів, які мають необхідну кваліфікацію (компетентність), щоб знаходити нові, ефективніші способи створення споживчих цінностей, або ж розвивати споживчі потреби і створювати нові продукти для їх задоволення.

На можливості інтегрування найбільш цінних ресурсів для формування нових можливостей створення споживчої цінності звертають увагу ті науковці, які, на протипагу пануючій парадигмі активного суперництва організацій в конкурентному середовищі, запропонували концепцію їх неконкурентного співіснування або ж

співробітництва у взаємодоповнюваних сферах. Так, Дж. Мур (1996 р.) у своїй концепції підприємницьких екосистем [39] зазначає, що організації потрібно не боротися з конкурентами, а уникати їх. Дж. Мур сформував такі рекомендації стратегічної поведінки суб'єкта господарювання на ринку: необхідність пошуку вільної ринкової ніші; створення сприятливого оточення для розвитку бізнесу (споживачі, постачальники) і уникнення конкуренції; для перемоги у конкурентній боротьбі пропонується реалізовувати стратегії зменшення витрат, зміни пріоритетів діяльності, реструктуризацію.

Очевидно, що позиція Дж. Мура відповідає концепції ціннісно-орієнтованого управління, проте з головним акцентом на те, щоб працювати у незайнятих (вільних) ринкових нішах. За високого рівня конкуренції у всіх сферах економічної діяльності цього можна досягти лише тоді, коли таку нішу для себе створити – розвиваючи (формуючи) нові споживчі потреби і пропонуючи цінні для споживачів способи їх задоволення. Тобто, йдеться про здатність суб'єктів господарювання до створення нових споживчих цінностей. А для цього їм необхідно створювати і розвивати свій інноваційний потенціал, формуючи для цього відповідну мотиваційну основу.

Подібної позиції дотримуються також А. Бранденбургер і Б. Нейлбафф, які запропонували концепцію «співконкуренції» [40]. Згідно неї економічна поведінка підприємця має поєднувати елементи конкуренції та співпраці, доцільність і форми яких визначаються за допомогою теорії ігор. На думку вчених, це дає змогу розробляти гнучкі комбінації для формування та реалізації «співконкуренції» в бізнесі шляхом зміни складу гравців, правил і тактик, визначення масштабів і меж співпраці тощо. В даному випадку, продовжуючи ідею автора, слід говорити про динамічну мережеву взаємодію учасників бізнес-процесів, яка дає змогу інтегрувати необхідні ресурси і компетенції у формуванні конкурентних переваг і зміцненні конкурентоспроможності усіх учасників мережі.

Підхід до роботи на ринку з позиції теорії підприємницьких екосистем чи спів-конкуренції є доволі плідним, якщо його розглядати в руслі еволюційної економічної теорії. Адже в природі також співіснує величезна кількість видів живих організмів, які в пошуку джерел життєзабезпечення стали симбіотиками – допомагаючи одне одному у виживанні. Так само і в бізнесі – участь у спільних бізнес-процесах значно розширює ресурсні чи ринкові можливості учасників, а значить – їх адаптивність.

Загалом, аналіз існуючих трактувань дефініції «конкурентоспроможність підприємства» показує, що вони зводяться до наступного:

1) здатності забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкурентом; провідні фахівці в області маркетингу підкреслюють, що ця пропозиція стосується задоволення потреб покупців, створюючи для них споживчу цінність (позиція Ф. Котлера [11], Ж.-Ж.Ламбена [12]); при цьому М. Портер зазначає, що це важливо передусім для складних галузей економіки та індустріальних сегментів ринку [23];

2) наявністю у суб'єкта господарювання особливих (ключових) компетенцій (ресурсів), завдяки чому він може запропонувати ринку продукти з більшою споживчою цінністю і отримати більш високий дохід, ніж конкуренти (позиція К. Прахалада і Г.Хамела [41], К.Вернерфельта [42] й інших представників ресурсної концепції в теорії конкуренції).

Обидві позиції мають під собою як теоретичну основу, так і практичне підтвердження. Разом з тим, вони не є суперечливими. Адже здатність суб'єкта економічної діяльності знайти і відстояти своє місце в ринковому економічному просторі визначається не тільки його вмінням знаходити вільну ринкову нішу або створювати її, пропонуючи ринку нові суспільні блага. Вона залежить і від його здатності знайти і ефективно використовувати ті ресурси, що можуть зіграти вирішальну роль у створенні цих благ. І те, і інше в сукупності формує його конкурентоспроможність – як необхідну умову динамічного зростання в ринковому середовищі.

Проте успіх компаній і країн у боротьбі за ринки залежить і від умов, в яких розвивається конкуренція (соціокультурних, економічних, інституційних). І це дає підстави розглядати конкуренцію з позицій передусім *системно-структурного* підходу – коли увага концентрується на умовах, у яких налагоджуються і розвиваються зв'язки між суб'єктами ринкових відносин; ці зв'язки значною мірою визначають ринкову поведінку останніх. З іншого боку, умови економічної діяльності детермінують способи, яким суб'єкти ринку надають перевагу для забезпечення своєї конкурентоспроможності, діючи на відповідному сегменті ринку. Тому важливо розглядати конкурентоспроможність і з позицій *діяльнісного (поведінкового)* підходу, на чому вірно акцентує увагу Л. Піддубна, підкреслюючи: «якщо певний соціум опиняється в рейтингах конкурентоспроможності на останньому місці, то «неспроможним до конкуренції» є не він, а окремі його фірми і галузі» [18, с. 35]. Тобто, в одних і тих же умовах дії одних суб'єктів ринку посилюють їхні позиції на ньому, а в інших – дають змогу лише виживати, або й спричиняють банкрутство.

Зважаючи на те, що формальні складові інституційного середовища знаходяться у законодавчому полі, яке формується, серед іншого, і під впливом лобістських дій великих бізнес-груп, вплив

інституційних чинників на конкурентоспроможність економічних систем нині віднесено до інституційних технологій бізнесу [43; 44]. Вони забезпечують необґрунтовані економічні переваги (податкові, кредитні тощо) окремим суб'єктам господарювання, які посилюють їх позиції в конкурентній боротьбі, ускладнюючи або й унеможливаючи входження на ринок інших. І це зменшує сукупну різноманітність організацій, а значить – погіршує можливості системи еволюціонувати.

Інституційні чинники, поряд із традиційними виробничими, нині все більше визнаються такими, що визначають конкурентоспроможність економічних систем. Їх дія впливає на рівень трансакційних витрат у процесах ринкового обміну товарами і ресурсами. За недосконалого інституційного середовища, яке не забезпечує дотримання суб'єктами ринкової взаємодії укладених угод, трансакційні (а значить, і сукупні) витрати зростають, погіршуючи позиції суб'єктів національної економіки у міжнародному економічному просторі. На цьому особливо наголошують представники еволюційно-інституціональної економічної теорії [43–47]. Інституційне середовище має бути таким, щоб створювати умови для збільшення різноманітності видів і форм організації економічної діяльності, форм взаємодії між різними складовими макроекономічної системи. Це даватиме змогу краще використовувати ресурсний потенціал національної економіки, розвивати суспільні потреби, підвищувати якість життя населення. В свою чергу, це сприятиме зростанню міжнародної конкурентоспроможності країни.

Акцентування на тому, що способи формування конкурентних переваг і активність у боротьбі за споживача залежать від характеристик *конкретного ринкового простору* в якому функціонує компанія, дало підстави уточнити сутність конкурентоспроможності як характеристики поведінки (діяльності) економічної організації, поєднуючи системно-структурний і діяльнісний підходи. Авторська позиція полягає у визначенні *конкурентоспроможності економічної організації* як її здатності забезпечити своє існування і зростання в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті національного або світового ринку за рахунок пропозиції ринку продуктів з більш високою, ніж у провідних світових виробників, споживчою цінністю [48, с.47].

Споживча цінність продукції – це найбільш прийнятне співвідношення ціни та якості для різних цільових груп споживачів; вона охоплює не тільки економічний, а й інші контексти – технічний, екологічний, соціально-психологічний і навіть юридичний (правовий захист інновації, який не дозволяє її скопіювати піратським способом).

Відомо, що споживча цінність продукції формується або в ціновій, або у функціональній площині. Залежно від цільових груп покупців, ця споживча цінність може відрізнитися навіть для одного і того ж товару. І це вимагає від підприємства вміння диференціювати споживчі переваги і використовувати виявлені відмінності в позиціонуванні товарів на ринку і розвитку їх продуктового ряду.

Аналіз існуючих методологічних підходів до забезпечення та розвитку конкурентоспроможності підприємств показав, що на сьогодні при дослідженні способів формування ними конкурентних переваг переважно використовується процес (ланцюжок) створення споживчої цінності, концептуальну ідею якої запропонував М. Портер. Ланцюжок прирощування цінності показує послідовність її створення в процесі виробництва і реалізації продукції, починаючи з виявлення потреб ринку і розробки ідеї товару і закінчуючи процесами його виробництва, реалізації та післяпродажного обслуговування (рис.2.1 [7, с. 87]).



Рис. 2.1. Ланцюжок створення цінності за М. Портером

М. Портер зазначав, що ланцюжок створення споживчої цінності є системою взаємозалежних і взаємообумовлених видів

діяльності. Зв'язок між ними є тоді, коли спосіб виконання одного виду діяльності впливає на витрати і / або ефективність інших видів. І це створює альтернативи виконання певних видів діяльності, пошук способів їх оптимізації.

Дослідження ланцюжка цінності дозволяє чітко виділити ті складові виробничого процесу або процесу реалізації продукції, які є ключовими ланками в створенні необхідних (найбільш важливих для позитивного сприйняття) характеристик товару для певного кола споживачів. Виходячи з цього, конкурентну перевагу доцільно трактувати як вищий, ніж у конкурентів, рівень компетентності економічної організації проектувати і здійснювати бізнес-процеси, спрямовані на задоволення потреб споживачів, тим самим краще інших задовольняючи ці потреби.

Отже, менеджментом кожного підприємства має бути:

- розроблено ланцюжок створення цінності, що відрізняється від того, який застосовують конкуренти;
- визначено чітко те, що не може бути використано для протидії конкурентам;
- розроблено послідовність робіт (операцій), які поєднуються між собою і взаємно посилюють кінцевий ефект;
- створена система постійного поліпшення методів реалізації здійснюваних на підприємстві робіт згідно очікувань споживачів.

Тобто, основним у конкурентній боротьбі визначено здатність підприємства розробити власний підхід до споживача, який би дав змогу йому зайняти свою нішу на ринку, не порушуючи загальногалузеву стратегію розвитку. Саме зростання споживчої цінності продукції та послуг підприємства є найважливішим завданням управління його конкурентоспроможністю. Зусилля менеджменту націлюються на поліпшення її цінової складової (стратегія лідерства за витратами) або функціональної – відповідно до вимог цільових груп покупців. З урахуванням існуючих тенденцій науково-технічного прогресу, які значно прискорюють темпи зміни споживчих переваг, можна стверджувати, що для досягнення поставлених цілей важливо правильно діагностувати напрями розвитку споживчих переваг.

Це завдання вирішується в процесі управління конкурентоспроможністю. З огляду на те, що промислові корпорації є суб'єктами національної економіки, які здійснюють господарську діяльність, доцільно спершу сформувати категорійний апарат управління конкурентоспроможністю у найбільш загальному вигляді – стосовно будь-якого суб'єкта господарювання.

2.2. Категорії і атрибути конкурентоспроможності суб'єктів господарювання

Управління конкурентоспроможністю є багатоаспектним процесом, тому в науковій літературі його розглядають з різних позицій – підвищення конкурентного статусу суб'єкта господарювання, посилення його конкурентних позицій та конкурентної стійкості, ефективного використання конкурентного потенціалу, підвищення рівня конкурентоспроможності. Трактують сутності цих дефініцій наведено табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Трактують термінів «конкурентна позиція» та «конкурентний статус» суб'єкта господарювання

Визначення	Джерело
Конкурентний статус – це позиція фірми у конкуренції	І. Ансофф [10, с. 94]
Конкурентна позиція – це набір відмінних від конкурентів характеристик суб'єкта господарювання; є підставою для формування конкурентної стратегії	М. Портер [48]
Конкурентна позиція – це місце, яке підприємство займає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг і недоліків порівняно з іншими	Б. Карлоф [29, с. 59]
Конкурентна позиція (конкурентний статус) – це віддзеркалення порівняльного становища об'єкта управління на обмеженому товарному ринку відносно інших виробників, яке характеризує ефективність внутрішніх і зовнішніх управлінських дій	Б. Корецький, М. Хопчан [49]
Конкурентна позиція підприємства є похідною від його конкурентних переваг, які складають природну форму існування підприємств	С. Ковальчук, К. Швець [50]
Конкурентний статус – є оцінкою здатності підприємства забезпечувати реалізацію своїх стратегічних можливостей за рахунок конкурентних переваг, які є результатом реалізації внутрішнього потенціалу підприємства	В. Шинкаренко, А. Бондаренко [33, с. 68]; А. Градов [51, с. 121]
Рівень конкурентоспроможності – такий, що достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції	Г. Скударь [52, с. 75 - 98].

Критичний аналіз наведених різними авторами визначень показав, що всі вони носять порівняльний (відносний) характер і багато в чому є синонімічними. Однак термін «конкурентний потенціал» частіше вживається для оцінки ступеня здатності суб'єкта господарювання формувати конкурентні переваги та реалізувати ринкові можливості; термін «конкурентна позиція» – для порівняння фактично досягнутих ним результатів порівняно з конкурентами (найчастіше виражається через частку ринку, яку займає компанія).

Приблизно таке ж змістове навантаження у терміну «конкурентний статус», який І. Ансофф описує як позицію фірми у конкуренції [10, с. 94], тобто пропонує використовувати його для порівняльної оцінки конкурентоспроможності різних суб'єктів ринку. Однак, видається більш правильною позиція В. Шинкаренко [33, с. 8] та А. Градова [51, с. 100], які підкреслюють, що конкурентний статус слід трактувати ширше, оскільки він передбачає оцінку здатності підприємства забезпечувати реалізацію певних стратегічних можливостей за рахунок сформованих конкурентних переваг. А термін «рівень конкурентоспроможності» використовується лише у порівняльному контексті. Так, у деяких літературних джерелах зазначається, що «об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції» [52, с. 75 - 98].

Беручи до уваги обсяг порівняльних можливостей кожного із охарактеризованих вище відносних показників, видається доцільним у контексті і для завдань управління конкурентоспроможністю використовувати такий показник, як конкурентний статус. Він дає змогу не тільки оцінювати наявний рівень конкурентоспроможності, а й бачити можливості його підвищення через аналіз ступеня реалізації внутрішнього (ресурсного і компетентісного) потенціалу суб'єкта господарювання у його стратегічних можливостях, який складається із пасивної та активної частин. До пасивної слід віднести усю сукупність матеріально-технічних та фінансових ресурсів (матеріально-ресурсний потенціал), а до активної – потенціал людських ресурсів, особливо – компетенції управлінського персоналу, завдяки яким і формуються конкурентні переваги. Саме повноцінне використання управлінського потенціалу у його організаційно-структурній та інтелектуальній (функціонально-компетентнісній) складових є необхідною передумовою ефективного використання матеріально-ресурсного потенціалу будь-якого суб'єкта господарської діяльності для формування ним конкурентних переваг.

Здатність суб'єктів економічної діяльності до формування конкурентних переваг є однією із визначальних характеристик, які забезпечують їх конкурентоспроможність. Тому пошук напрямів і способів здобуття конкурентних переваг були, є і залишаються актуальними завданнями менеджменту усіх суб'єктів, що працюють в умовах конкуренції. Взаємозв'язок категорій і атрибутів конкурентоспроможності промислового підприємства з конкретизацією основних функціональних сфер його діяльності, які потребують належних компетенцій управлінців для формування і підтримання конкурентних переваг, подано на рис. 2.2 (уточнено та доповнено з урахуванням існуючих розробок [34; 53; 54; 55]).

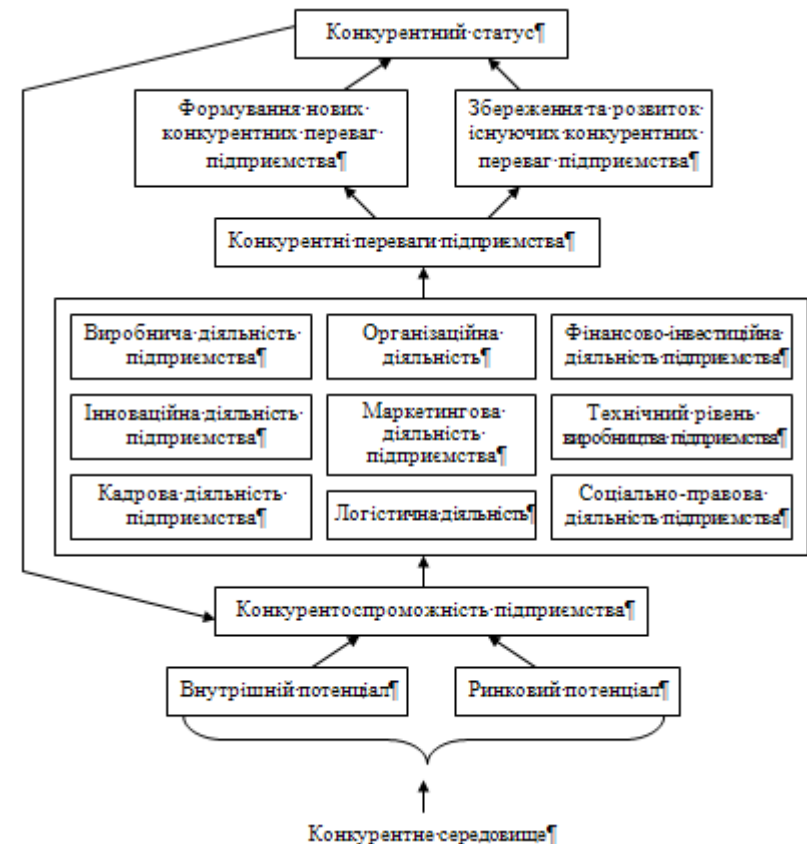


Рис. 2.2. Взаємозв'язок категорій і атрибутів конкурентоспроможності промислового підприємства

На основі такого взаємозв'язку доцільно будувати систему управління конкурентоспроможністю, яка має охоплювати відповідні цілі та засоби впливу на усі функціональні підсистеми з метою формування конкурентних переваг у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції у існуючих та потенційно привабливих стратегічних зонах господарювання.

Управління конкурентоспроможністю є динамічним процесом, який здійснюється протягом усього життєвого циклу (ЖЦ) підприємства і може охоплювати як дії, спрямовані на захист від негативного впливу зовнішнього середовища, так і на використання сприятливих можливостей, які з'являються у цьому середовищі для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства. На кожному із етапів ЖЦ можуть формуватися різні конкурентні переваги, виходячи із накопиченого внутрішнього потенціалу підприємства та його ринкових можливостей. Це потребує зміни акцентів в системі цілей управління при переході від одного етапу ЖЦ до іншого, про що йдеться, зокрема у низці публікацій [14; 55, 56].

Водночас це вимагає синхронізації управлінських рішень і дій з динамікою змін у зовнішньому середовищі (на цільових ринках) – реалізація поставлених цілей має сприяти збереженню чи зміцненню конкурентних позицій підприємства для продовження найбільш продуктивних стадій його життєвого циклу

Звідси, *управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання* пропонується розглядати як процес визначення напрямів формування конкурентних переваг та управління їх реалізацією у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції на існуючих та нових цільових ринках з метою забезпечення тривалого та ефективного функціонування [38, с. 20].

Виходячи із цього визначення, яке непрямо вказує на ключову роль компетентнісної складової у цьому процесі, можна сказати, що постійний і цілеспрямований розвиток компетенцій працівників у ключових функціональних сферах та напрямках діяльності підприємства є основою формування його стійких конкурентних переваг. Звідси, слід вважати правомірним трактування сутності *конкурентної переваги* суб'єкта господарювання як «концентрованого прояву перевищення рівня його компетентності над конкурентами у проектуванні і здійсненні бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, збільшення рентабельності, ринкова частка, обсяг продажу товарів тощо)» [47, с. 55].

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів (рис. 2.3).

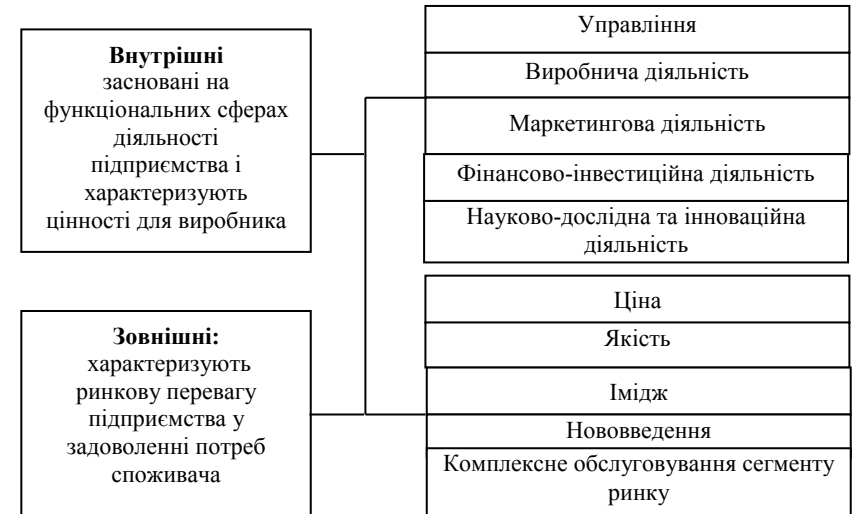


Рис. 2.3. Місце і сфери прояву конкурентних переваг підприємства

Наявність конкурентної переваги у тій чи іншій сфері діяльності дає змогу суб'єкту господарювання досягти кращих економічних результатів. Узагальнення та уточнення отриманих науковцями результатів дало змогу конкретизувати основні складові конкурентоспроможності виробничого підприємства у найважливіших з погляду формування конкурентних переваг функціональних сферах менеджменту [57]:

1. У сфері виробництва:

а) зниження виробничих витрат завдяки зменшенню ступеня залежності від постачальників ресурсів (зокрема через використання альтернативних джерел їх постачання і взаємозамінності); упровадженню ресурсоощадних технологій; оптимізації логістичних ланцюгів, що сприяє зменшенню витрат на постачання та зберігання матеріальних ресурсів;

б) швидке реагування на зміну запитів споживачів завдяки наявності гнучких виробничих технологій і високій кваліфікації виробничого персоналу.

2. У сфері організаційного проектування:

а) зниження витрат адміністрування та підвищення ефективності управління завдяки:

– оптимізації організаційної структури і досягненню балансу між повноваженнями та відповідальністю менеджерів за рівнями і сферами управління;

– раціоналізації та стандартизації управлінських процедур;

– залученню фахівців високої кваліфікації у ключові сфери.

3. У сфері управління маркетингом:

а) удосконалення методів дослідження ринку, в тому числі через впровадження інформаційних технологій у процеси моніторингу й аналізування ринкової кон'юнктури, застосування клієнтоорієнтованих технологій для вивчення потреб цільових груп споживачів тощо;

б) підвищення ефективності просування товарів на ринок.

4. У сфері НДДКР:

а) наявність досвіду винахідництва і матеріальної бази для створення нових продуктів і розвитку технологічних процесів;

б) формування ефективної інноваційної політики і впровадження персоналієорієнтованих технологій в управління інноваціями.

5. У сфері фінансування:

а) раціоналізація співвідношення власних, залучених та позичкових коштів для забезпечення фінансової стійкості підприємства;

б) можливість швидкої мобілізації значних сум для реалізації проектів виходу на нові ринки чи розширенню частки існуючих.

Таким чином, аналізуючи діяльність підприємства за вказаними сферами, можна оцінити його здатність формувати стійкі конкурентні переваги у напрямках, що надаватимуть можливість реалізувати певний тип конкурентної стратегії. Це дає змогу керівництву, по-перше, попередньо оцінити доцільність того чи іншого сценарію ринкової поведінки, а, по-друге, після прийняття рішення зосередити сили на залученні тих ресурсів, які необхідні для реалізації обраного способу здобуття конкурентних переваг.

Отже, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання забезпечується ефективним менеджментом, здатним формувати конкурентні переваги у найбільш чутливих з погляду споживача певного суспільного блага сферах. Такі сфери визначаються засобами стратегічного маркетингу і є основою для вибору стратегії діяльності, яка обов'язково має бути конкурентною, сприяючи зміцненню конкурентних позицій підприємства і, водночас, його стійкості – як відкритої соціально-економічної системи.

Кожен суб'єкт господарювання визначає стратегію свого розвитку, керуючись, по-перше, загальними для всіх правилами поведінки, установленими законодавством, по-друге, власними інтересами, цілями і можливостями і, по-третє, тими позиціями на ринку, що склалися у процесі конкурентної боротьби.

У спеціальній економічній літературі **конкурентна стратегія** розглядається, як комплекс схем, методик, процедур та ініціатив, що складають основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і спрямовані на завоювання споживачів та задоволення їх потреб, досягнення переваг над конкурентами і закріплення позицій на ринку [13, с. 116; 58, с. 171; 11; 48; 59; 51, с. 122]. В межах даного дослідження здійснена систематизація найпоширеніших класифікацій стратегій конкуренції (додаток А табл. А 1). Її аналіз показує, що в основі класифікаційних ознак науковці використовують різні підходи. Найчастіше за ознаку класифікації приймається спосіб здобуття конкурентних переваг (Г. Л. Азов і А. П. Челенков, І. Ансофф, М. Портер, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд). Водночас, деякі науковці вважають за необхідне взяти за основу кінцеву мету реалізації стратегії – досягнення певних ринкових позицій (Ф. Котлер). Окрім цього, А. Ю. Юданов пропонує класифікацію, що поєднує виокремлені вище підходи та характеризує вибір конкурентної стратегії залежно від комбінації стратегічних ідей, розміру підприємства та спеціалізації бізнесу [22, с. 71].

Можна зауважити стосовно зазначених підходів, що вони є взаємодоповнюючими, оскільки характеризують різні частини конкурентної стратегії. Перший – спосіб здобуття конкурентних переваг, другий – результат їх реалізації, який може бути різним, залежно від того, наскільки стійкими і сильними є переваги конкретного підприємства порівняно з основними конкурентами, та якими є його вихідні ринкові позиції. Це слід брати до уваги при плануванні і реалізації стратегії конкуренції. Отже, на підставі узагальнення існуючих визначень **конкурентну стратегію** (точніше, **стратегію конкуренції**) доцільно розглядати як комплекс схем, методик, процедур та ініціатив, що складають основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і спрямовані на завоювання прихильності споживачів і задоволення їх потреб, досягнення переваг над конкурентами, утвердження підприємства на ринку або зміцнення на ньому своїх позицій

Аналізуючи наведені підходи до виділення конкурентних стратегій з позицій управління конкурентоспроможністю можна припустити, що найбільше значення серед них мають підходи, які опираються на спосіб здобуття конкурентної переваги (рис. 2.4 [38,

с. 34]). Саме орієнтація на певний спосіб здобуття конкурентних переваг дає змогу сформувати управлінський інструментарій для реалізації конкурентної стратегії.

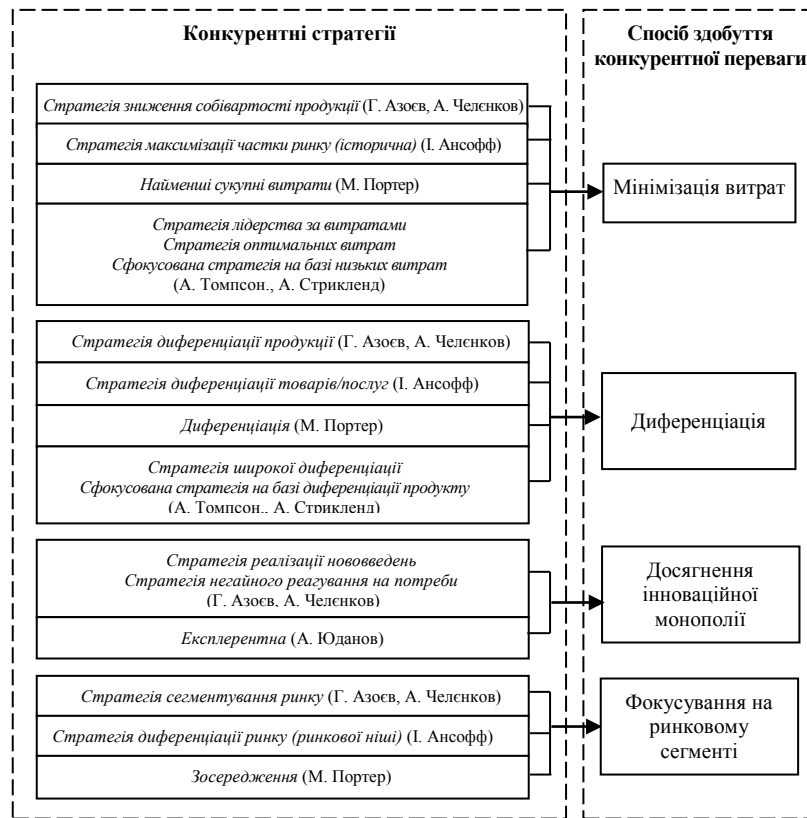


Рис. 2.4. Класифікація конкурентних стратегій промислового підприємства за способом здобуття конкурентної переваги

Очевидно, що здатність машинобудівного підприємства сформувати ті чи інші конкурентні переваги безпосередньо залежить від його інноваційного та ресурсного потенціалу. Перший дає змогу створювати нові споживчі цінності та відповідно нові ринки, відкривати нові ринкові ніші. Другий впливає на здатність розширювати ринкові сегменти, своєчасно реагувати на збільшення попиту споживачів, реалізуючи стратегію концентрованого зростання.

Виходячи із цього, можна бачити, що необхідною умовою вибору стратегії досягнення інноваційної монополії є високий інноваційний потенціал підприємства. В той же час для реалізації стратегії мінімізації витрат основна увага має приділятися поліпшувальним інноваціям, що має знайти відображення і у структурі інноваційного потенціалу. Зважаючи на те, що інноваційна монополія забезпечує стійкість конкурентної переваги суб'єкта господарювання, це дає змогу йому зміцнити свій конкурентний статус (конкурентні позиції). І можна навіть припустити, що інноваційний потенціал є основою здобуття конкурентних позицій суб'єкта господарювання, визначає ступінь його домінування на ринку Г. Азоев та А. Челенков [13, с. 115] виділяють чотири конкурентні позиції: аутсайтери ринку, слабка конкурентна позиція, сильна конкурентна позиція, лідери ринку.

Отже, підприємство має обирати конкурентну стратегію, ґрунтуючись на оцінці своєї здатності сформувати відповідні конкурентні переваги. Слід зазначити, що в науковій літературі, незважаючи на велику кількість досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю, досі не отримала однозначного методичного вирішення процедура формування стратегії конкуренції. Проблема полягає у дуалізмі зв'язку «конкурентні переваги – конкурентна стратегія», який може детермінувати різні методичні підходи до вибору конкурентної стратегії залежно від існуючих ринкових позицій підприємства. Виходячи із класичного підходу до вибору стратегії діяльності [60, с. 288-290] вихідним моментом є визначення власником бізнесу стратегічних цілей підприємства, які конкретизують його місію у планованій перспективі. І лише потім здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, на основі якого обираються способи досягнення поставлених цілей.

Такий підхід є прийнятним для вибору загальної стратегії, однак очевидно, що вибір стратегії конкуренції повинен опиратись на домінуючу конкурентну перевагу, яку підприємство здатне сформувати у планованій перспективі. Основними сферами формування конкурентних переваг виробничого підприємства нині вважаються ті, які дають змогу: скоротити витрати виробництва й обігу; оновлювати продукцію відповідно до запитів і вимог споживачів; швидко мобілізувати ресурси для реалізації сприятливих ринкових можливостей. На основі аналізу наукових підходів та узагальнення виділених вище позицій, пропонується наступна схема вибору суб'єктом господарювання конкурентної стратегії (рис. 2.5).

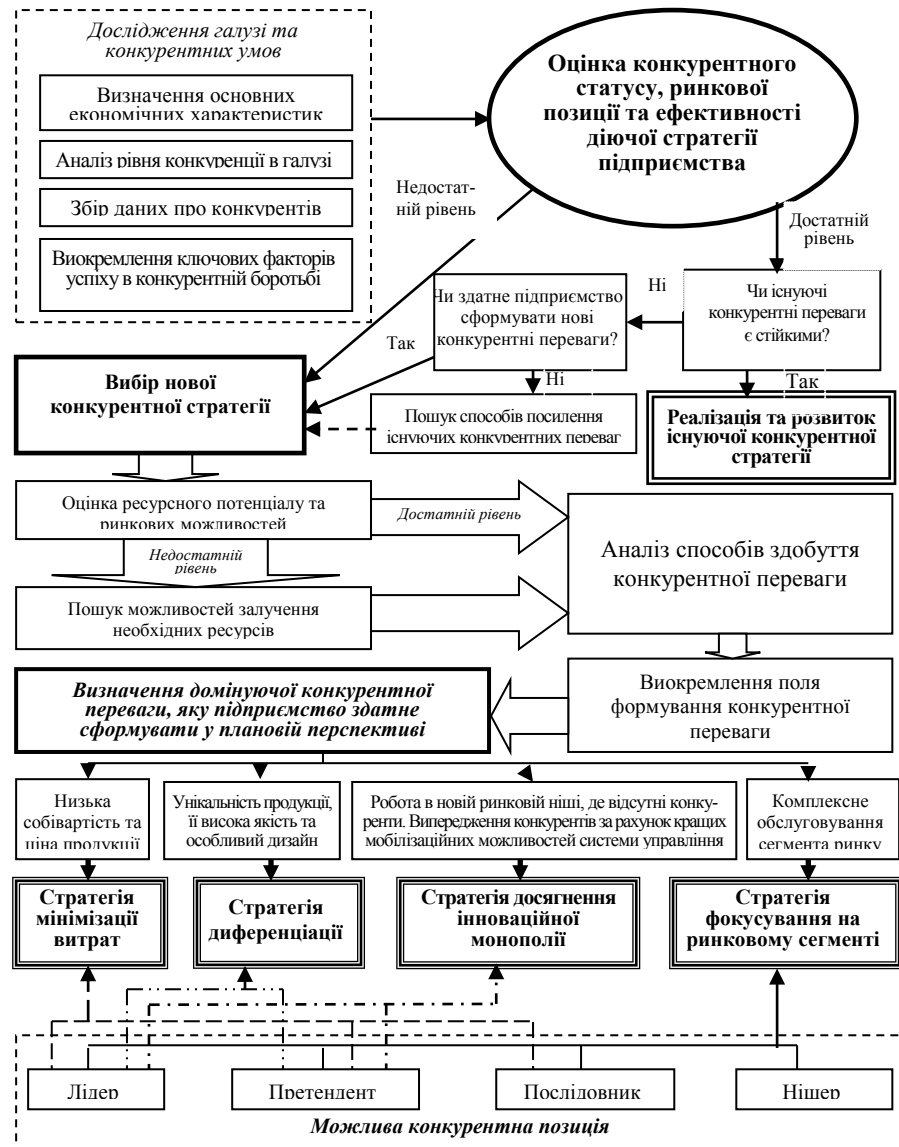


Рис. 2.5. Схема вибору конкурентної стратегії

Як видно зі схеми, процес формування конкурентної стратегії охоплює:

- визначення майбутньої конкурентної позиції підприємства, яку бажано досягти у плановій перспективі (лідер, послідовник, претендент на лідерство, нішер);
- виокремлення поля формування конкурентної переваги (технології, споживчі переваги, особливості сприйняття тощо);
- визначення способів здобуття конкурентної переваги;
- вибір конкурентної стратегії;
- оцінка наявності необхідних ресурсів;
- з'ясування потреби у специфічних ресурсах, необхідних для реалізації конкурентної переваги;
- визначення зони відповідальності функціональних менеджерів за реалізацію конкурентних переваг та формування відповідних функціональних стратегій у складі стратегії конкурентної.

Аналіз очікуваної конкурентної позиції, якої може досягти організація при реалізації певного виду конкурентної стратегії показує, що тут є доволі чіткий зв'язок із стадією її життєвого циклу. Так, організації, що знаходяться на стадії життєвого циклу «Зрілість», прагнучи лідерства, можуть реалізувати усі типи конкурентних стратегій, які забезпечуватимуть їх подальше зростання. Організації, чий життєвий цикл тільки починається, можуть зростати лише на основі реалізації конкурентної стратегії, що ґрунтується на створенні нової ринкової ніші. За умови збереження інноваційної монополії (захисту інтелектуальної власності) і вірного передбачення розвитку споживчих потреб ця конкурентна стратегія може стати основою стрімкого зростання малого підприємства. Водночас ця стратегія інколи є єдиною можливою для підприємства, що перебуває на стадії занепаду. Вона є основою диверсифікації діяльності і у разі вдалого технічного вирішення нової споживчої цінності та відповідної перебудови виробничої системи, може стати відправною точкою відродження підприємства і відновлення його кількісного зростання.

Потужні промислові корпорації, що мають власні науково-дослідницькі центри з досвідченими та компетентними фахівцями, здатними створювати продукти з високою споживчою цінністю, можуть успішно поєднувати різні конкурентні стратегії, розвиваючи продукти і ринки. Найпоширенішими варіантами у діяльності промислових корпорацій є поєднання конкурентних стратегій диференціювання і лідерства в сфері витрат. За високої динамічності споживчих переваг, які зменшують місткість цільових сегментів ринків, стратегія диференціювання є привабливою для підтримання

конкурентоспроможності багатьох економічних організацій. Але надмірне зростання рівня диференціювання продуктів і ринків може негативно вплинути на здатність організацій зберігати фінансову рівновагу – через високу вартість специфічних ресурсів, які мусять бути залучені ззовні для створення нових бізнес-процесів. Тому важливо вміти оптимізувати склад учасників і структуру бізнес-процесів – шляхом рекомбінації існуючих ресурсів.

Загалом, аналізуючи результати діяльності організації, можна оцінити її здатність формувати стійкі конкурентні переваги у напрямках, що надаватимуть можливість реалізувати певний тип конкурентної стратегії. Це дає змогу керівництву, по-перше, попередньо оцінити доцільність того чи іншого сценарію ринкової поведінки, а, по-друге, після прийняття рішення зосередити сили на залученні тих ресурсів, які необхідні для реалізації обраного способу здобуття конкурентних переваг.

Сучасна теорія і практика управління пропонує для цього різний інструментарій, з якого слід обрати найбільш ефективні методики та мотиватори, які даватимуть змогу, по-перше, визначити тенденції розвитку суспільних потреб (з урахуванням їх важливості для цільових груп споживачів і суспільства в цілому), по-друге – оцінити здатність підприємства сформувати тривалі конкурентні переваги у перспективному з позицій економічної вигоди напрямі діяльності; по-третє – розробити конкурентну стратегію, опираючись на існуючий конкурентний статус і обмеження та загрози з боку зовнішнього середовища. Нарешті, по-четверте – створити ефективну систему управління реалізацією стратегії, яка б поєднувала тісним зворотнім зв'язком систему цілей і мотиваторів їх досягнення.

У будь-якій соціально-економічній системі важлива робота цілого – як результат досягнутої зусиллями усіх елементів системи динамічної рівноваги. Провідна роль у підтриманні цієї рівноваги належить підсистемі управління, де й приймаються рішення щодо реалізації певної поведінки на ринку. На середніх і великих підприємствах вона є багатоелементною (із структурно-функціональним регламентом і виділеними зонами відповідальності). Однак у багатьох управлінських ситуаціях зони відповідальності перетинаються, виходять за межі безпосереднього впливу, що спричиняє функціональний та ролевий конфлікт інтересів у системі менеджменту. І це проявляється у недостатній обґрунтованості прийнятих рішень або недостатній оперативності їх реалізації. Тому для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно відійти від процесно-орієнтованого підходу, який передбачає спрямування

основних зусиль на вдосконалення здійснюваних на підприємстві процесів (що якраз і породжує зазначений вище конфлікт інтересів), до системного – у якому важливо з'ясувати, які властивості підприємства забезпечать його здатність еволюціонувати для того, щоб зберегти свою присутність на ринку.

Системний підхід опирається на порівняльний аналіз інваріантів ізоморфних (подібних) систем різної природи. Пізнання реальної системи полягає в тому, що за її основу беруться властивості абстрактної інваріантної системи з подальшою адаптацією їх до реальної системи. На наш погляд, для управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства якраз і необхідно зрозуміти, якою має бути абстрактна (ідеальна) модель управління ним для формування його здатності розвивати ті свої елементи, які даватимуть змогу оперативно реагувати на зміну середовища господарювання, якісно перевершуючи аналогічні властивості інших ринкових суб'єктів. Така модель має забезпечувати повноцінне використання управлінського потенціалу у його інтелектуальній складовій через організаційний капітал, закладений у певних нормах, правилах взаємодії елементів внутрішнього середовища (рис. 2.6).

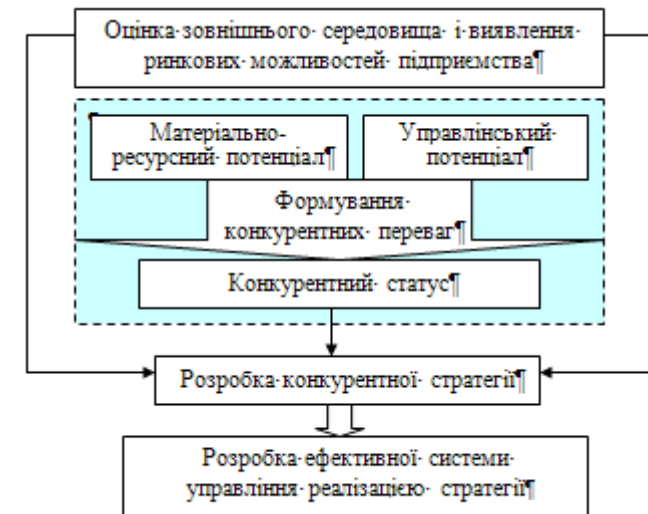


Рис. 2.6. Загальна схема системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання

Управлінські інструменти, які дають змогу забезпечити реалізацію конкурентної стратегії, є особливо важливими елементами

системи управління конкурентоспроможністю. Ф. Котлер з цього приводу зазначав, що чітка стратегія і добре продумані програми підтримки не принесуть користі, якщо компанія не в змозі організувати адекватне виконання планів. Дотримуючись думки фахівців консалтингової компанії McKinsey, він підкреслював, що стратегія — лише один із семи елементів оптимальної організації управління компанією. А її «програмним забезпеченням» є стиль управління, компетенції співробітників, їх здібності і навички, які формують необхідний для реалізації стратегії професіоналізм, а також спільні цінності, які спрямовують дії співробітників. За наявності всіх елементів «програмного забезпечення» компанії, як правило, вдається успішно реалізувати прийняту стратегію [11, с. 102]

Управління конкурентоспроможністю підприємства, як і будь-який економічний процес, характеризується результативністю та ефективністю. Результативність залежить від того, наскільки адекватними поставленим цілям будуть технології, методи і принципи завоювання та утримання підприємством конкурентних переваг. Ефективність — від того, наскільки вірно буде визначено зв'язки між чинниками конкурентоспроможності, засобами впливу на об'єкти управління для реалізації відповідних чинників, а також зонами відповідальності задіяних у цьому процесі менеджерів. Чітке визначення цих складових управління конкурентоспроможністю необхідне для забезпечення дієвості відповідного мотиваційного механізму.

Це кореспондується із основними положеннями еволюційно-інституціональної економічної теорії [61; 62], яка стосовно суб'єктів економічної діяльності стверджує про їх здатність до розширеного відтворення (зростання) лише у разі відповідності їх внутрішнього інституційного устрою нормам і регламентам, закладеним у макроекономічних інститутах [63]. У дослідженнях Є. Попова та Н. Хмелькової зроблено висновок, що в контексті різних стадій життєвого циклу підприємство опирається на різні внутрішні (мікроекономічні) інститути, які складають його так звані «інституційний портфель» [63]. У його складі містяться як застарілі інститути, так і нові. До складу інституційного портфеля підприємства Є. Попов відносить інститут корпоративної культури, інститут навчання працівників, інститут неформальних відносин, інститут досліджень, інститут спілкування, інститут збуту, інститут стилю управління та інші [63]. Критичний аналіз виділених ним інститутів показує, що деякі з них (наприклад, інститут неформальних відносин, інститут спілкування) у тому контексті, в якому розглядає їх Є. Попов, можуть бути віднесені до більш узагальненого інституту, який формує

основу корпоративної поведінки — корпоративної культури, оскільки відображають окремі її аспекти. Водночас інші інститути мають більше функціональну спрямованість і відображають правила поведінки у певних функціональних сферах діяльності — із споживачами (наприклад, інститут збуту) чи з працівниками, зайнятими у сфері інноваційної діяльності (наприклад, інститут досліджень).

Важливо підкреслити, що всі мікроекономічні інститути є результатом соціальної взаємодії всередині підприємства, зокрема, між керівниками підприємства та його найманими працівниками, а також між колегами у горизонтальних зв'язках, де найбільш адекватно проявляються основні риси кожної особистості. Як справедливо зазначає В. Циба, особистість є продуктом соціального впливу і суб'єктом міжособистісних відносин у полі соціальних інституцій. Вона «наділена свідомістю і самосвідомістю та комплексом детермінуючих (біо-, психо- і соціогенних потреб), регулюючих (соціальних настанов) та інших параметрів, здатна до прогнозування і програмування своєї діяльності щодо задоволення матеріальних і духовних потреб шляхом відтворення і творення цінностей соціального і техногенно-природного середовища в глобальному антиентропійному процесі» [64].

В контексті управління конкурентоспроможністю важливо цю соціальну взаємодію коригувати, стимулюючи формування таких зразків поведінки працівників підприємства, які б давали змогу вирішувати завдання управління конкурентоспроможністю. Зазвичай таке коригування здійснюється спонтанно через встановлені вищим менеджментом принципи управління, які можна назвати мікроекономічними інститутами загальної дії. Звідси, стратегічним завданням менеджменту на кожному етапі діяльності підприємства має бути встановлення взаємопов'язаної сукупності цілей та принципів їх реалізації, які для усіх учасників виробничих та управлінських процесів формуватимуть систему орієнтирів у контексті завдань збереження чи зміцнення конкурентоспроможності та носитимуть довгостроковий характер, впливаючи на вибір пріоритетів у формуванні конкурентних переваг та конкурентної стратегії. І тут доцільно взяти до уваги твердження В. Циби про те, що «основні детермінуючі і регулюючі параметри поведінки, компетентність та інші ув'язуються особистістю за допомогою мотивів у цільові більш-менш тривалі програми» [65]. Однак доцільно уточнити, що певні норми поведінки у людей закріплюються і переходять у стан організаційних рутин лише тоді, коли їх дотримання забезпечує досягнення поставлених цілей, які реалізуються у динаміці.

При цьому цілі вищого менеджменту і найманих працівників повинні кореспондуватися, бути взаємоузгодженими і їх досягнення має бути вигідним для усіх учасників соціальної взаємодії, що створюватиме відповідний мотиваційний механізм їх досягнення. Тому в системі управління конкурентоспроможністю підприємства найважливішою ланкою має бути мотиваційна складова, конкретизована у дереві цілей в існуючій на підприємстві організаційно-функціональній ієрархії. Це забезпечить так звану цілеорієнтовану поведінку усього найманого персоналу [66; 67; 68], яка з часом стане основою формування необхідного для реалізації стратегічних завдань підприємства внутрішнього інституційного устрою і забезпечуватиме його реформування при переході на іншу (вищу) стадію життєвого циклу. Перехід підприємства на вищу стадію життєвого циклу супроводжується (або стає можливим) у разі відмови від застарілих інституцій (рутин), які не дають змоги якісно поліпшувати діяльність підприємства, зберігаючи або посилюючи його конкурентоспроможність.

Отже, здатність суб'єктів економічної діяльності до формування конкурентних переваг є однією із визначальних характеристик, які забезпечують їх ефективне функціонування на ринку протягом тривалого часу. Тому питання дослідження напрямів і способів здобуття конкурентних переваг були, є і залишаються актуальними для усіх суб'єктів, що працюють в умовах конкуренції. І доволі значне місце у формуванні конкурентних переваг економічних організацій відіграють фактори гетерогенності (різноманітності), управління якими є завданням менеджменту різноманітності.

2.3. Потенціал різноманітності як конкурентна перевага промислової корпорації

Як правило, промислові корпорації – це великі підприємницькі структури, що працюють у кількох стратегічних зонах господарювання і на багатьох територіально віддалених від материнської компанії сегментах ринків. Вони оперують у своїй діяльності ресурсами різної природи, надаючи споживачам різноманітні продукти і послуги; їм властива мультифакторність економічних процесів, а також у багатьох випадках – і багатонаціональний склад учасників (мультикультурність соціальної складової організації). З огляду на різноманітність ресурсних і процесних складових діяльності корпорацій вони можуть бути названі гетерогенними організаціями.

Гетерогенність в науковій літературі трактується як неоднорідність, різнорідність, змішаність, несхожість, «особливість» за природою або походженням частин певної системи, тобто – її різноманітність [69]. В позитивному ключі гетерогенність трактується як багатство відтінків, за якого відмінності розглядаються не як щось таке, що роз'єднує, а навпаки, об'єднує, що дозволяє використати фактори різноманітності для досягнення ефекту синергії. І сучасну промислову корпорацію слід розглядати як економічну систему, яка проектується з урахуванням *різноманітності факторів зовнішнього середовища* і є раціонально обґрунтованою з погляду цілей ефективного функціонування *сукупністю структурних елементів*, які забезпечують достатню *різноманітність технологічних і управлінських процесів*, необхідних для створення продукції (послуг) з урахуванням *різноманітності споживчих переваг на обраному сегменті ринку*. Тому найважливішими завданнями менеджменту промислових корпорацій в контексті управління їх конкурентоспроможністю є використання потенціалу факторів різноманітності для формування і зміцнення конкурентних переваг.

Виходячи із фізичної сутності трактування терміну «потенціал» як «ступінь потужності стосовно чогось, сукупність засобів, необхідних для чогось» [70, с. 506], а також з урахуванням того, що в промислових корпораціях як складних економічних системах стикаються інтереси багатьох економічних агентів – власників ресурсів – і без узгодження цих інтересів ресурси не можуть бути використані для досягнення визначених на певний період цілей, пропонується розглядати *потенціал різноманітності промислових корпорацій* як сукупність норм і правил взаємодії їх учасників, які створюють умови для ефективного використання в різних процесах і організаційних формах їх комбінування усього розмаїття ресурсів, необхідних для здійснення різноманітних видів економічної діяльності, спрямованих на задоволення споживчих потреб у обраних зонах стратегічного господарювання.

Чим більшим є потенціал різноманітності корпорації, як економічної системи, тим більше можливостей вона має для формування конкурентних переваг, поєднуючи ресурси і процеси у нових комбінаціях для створення нових споживчих цінностей. Усвідомлення важливості для сучасних корпорацій проблеми ефективного використання потенціалу різноманітності дає підстави для висновку, що концептуальною основою управління сучасними корпораціями має бути менеджмент різноманітності.

Засновником теорії менеджменту різноманітності вважається Д. Томас, який у 1983 р. заснував у США Інститут управління різноманітністю. Основною ідеєю його концепції є ідентифікація і використання потенціалу всіх співробітників для досягнення цілей організації. Тобто, він звертав увагу насамперед на відмінності (різноманітність) у складі персоналу організацій. На його думку, все більше організацій різного типу визнають той факт, що різноманітність персоналу не є перешкодою, а є величезною можливістю, якщо нею правильно керувати. Він підкреслює, що необхідно давати шанс усім співробітникам проявити себе – створивши середовище, в якому кожен може найкраще виконувати свою роботу [71].

Проблемами різноманітності в її соціальних проявах займалися і інші науковці. Так, М. Лоден і Дж. Рознер розглядали різноманітність як важливий життєвий ресурс організації. Вони виступали, по-перше, за осмислення феномену різноманітності, по-друге – за повагу до різноманітності, по-третє – за взаєморозуміння у трудових колективах підкреслюючи, що різноманітність (гетерогенність груп) може сприяти як зростанню потенціалу творчості, так і зумовлювати конфлікти [72].

На цьому ґрунті (передусім, виокремлення соціальної гетерогенності) і виникла **концепція менеджменту різноманітності**. Вона «передбачає сукупність управлінських дій і методів, спрямованих на ідентифікацію, визнання, позитивну оцінку, увагу до відмінностей у структурних елементах і діяльності організації з метою використання їх для підвищення ефективності спільної діяльності, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб – співробітників, керівників, клієнтів, постачальників тощо» [73].

У більш сучасних дослідженнях науковці розширюють трактування менеджменту різноманітності, переносячи його на весь організаційний простір, завдяки чому конкурентні переваги створюються в процесі продуктивної взаємодії із різноманітністю. Це досягається шляхом «організації різноманітності», коли в корпорації надається перевага горизонтальним зв'язкам, децентралізації, розподіленій владі і когнітивному лідерству, коли різні організаційні принципи співіснують в стані активного суперництва між собою при визначенні способів, методів і ресурсів для вирішення інноваційних завдань і коли персонал заохочується до самонавчання і саморозвитку [69].

Зокрема, аналізуючи інформацію про стан ринку, ринкову кон'юнктуру, умови господарювання, тренди споживчих переваг тощо, менеджери мають відбирати із зовнішнього середовища ті ресурси для виготовлення продукту, які відповідають вимогам потенційних

споживачів. Ці ресурси певним чином поєднуються у виробничому процесі, по завершенні якого підприємство отримує продукт, призначений для обміну або розподілу.

Природно, що споживчі властивості готового продукту залежать від якості і вартості ресурсів, необхідних для його виготовлення. Серед великого різноманіття ресурсів (матеріальних, нематеріальних) і джерел їх отримання відбираються ті, які можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги. Чим унікальніші ресурси залучаються до процесу створення споживчих цінностей, тим більше шансів у підприємства випередити конкурентів у завоюванні уваги споживачів і формуванні важливих для них і стійких (з погляду майбутніх продажів на ринку нового товару) споживчих переваг. І чим різноманітніші джерела надходження ресурсів, тим більше можливості менеджменту підприємства оптимізувати витрати на їх придбання, а значить – збільшити свої доходи від випуску і реалізації готової продукції. Залежно від того, як продукт (послуга) буде сприйнятий споживачами, залежить життєздатність організації, її доходи, фінансовий стан і, зрештою, можливість подальшого функціонування.

Отже, важливими атрибутами гетерогенності промислових компаній є ресурси, процеси і переваги. Ресурси і процеси є факторами економічної гетерогенності; вони втілюються в матеріальних і нематеріальних складових компанії і складають її ресурсний потенціал (рис.2.7).

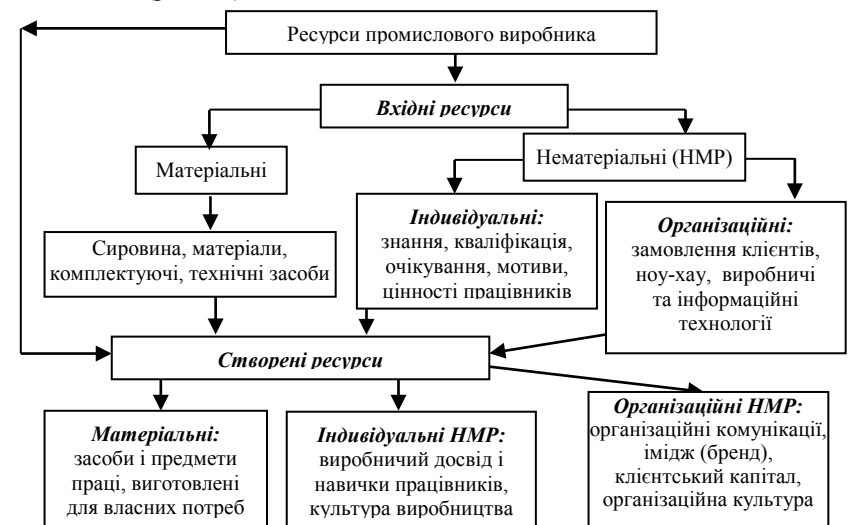


Рис.2.7. Структура ресурсного потенціалу промислового виробника

Завдання менеджменту у сфері ресурсного забезпечення – сформувавши таку їх сукупність, яка б давала змогу отримувати конкурентні переваги як за ціною, так і за якістю. Причому – у стратегічній перспективі – створюючи умови для нарощування ресурсного потенціалу за рахунок залучення нових ресурсів і урізноманітнення способів їх поєднання у виробничих та управлінських процесах.

За О. Вільямсоном ресурси поділяються на загальні, специфічні та високо специфічні («специфічність активу залежить від легкості, з якою йому можна знайти альтернативні варіанти застосування і альтернативних користувачів без втрати ефективності його використання» [74]). Специфічність ресурсів можна характеризувати за декількома ознаками: мобільність ресурсу; унікальність технології застосування; рівень кваліфікації працівників, які виконують певні види робіт; рівень захисту інтелектуальної власності; рівень спеціалізації інфраструктури, розрахованої на конкретного споживача. До загальних відносяться ресурси, які можна переміщувати; стандартні технології, некваліфікований персонал, універсальні об'єкти інфраструктури; вони не захищені товарним знаком. *Специфічні* – це стандартні переміщувані ресурси; спеціалізовані технології; кваліфіковані спеціалісти; продукти й технології, не захищені товарним знаком, але які містять ноу-хау і не можуть бути легко скопійованими; також це – об'єкти інфраструктури, спеціалізовані під конкретного споживача, але здатні до перенастроювання. *Високо специфічними* є особливі переміщувані ресурси; неповторювані технології; спеціалісти з унікальними знаннями у певній сфері діяльності; об'єкти інфраструктури, спеціалізовані під конкретного споживача і не здатні до перенастроювання; захищені товарним знаком ресурси.

Сучасні організації працюють з багатьма видами ресурсів, які відрізняються рівнем мобільності і специфічності. Більшість з них є загальними, стандартними, відносно легкодоступними. Однак не вони забезпечують організації сталі конкурентні переваги. Аналізуючи можливості різних ресурсів формувати такі переваги, доцільно вказати на особливу роль тієї їх частини, без якої всі інші ресурси не можуть бути ефективно використані. Це висококваліфіковані фахівці з глибокими знаннями та здатністю до творчості у тих сферах діяльності, в яких вони працюють. Саме вони, як носії ключових знань та компетенцій, здатні бачити в інших ресурсах ті їх можливості, що можуть бути основою стійких конкурентних переваг. Як правило, такі переваги є результатом інноваційного поєднання загальних і специфічних ресурсів, що робить їх унікальними, перетворює в ті активи, які й виділяють організацію із сукупності конкурентів.

Ключову роль у цьому перетворенні в умовах інформаційної насиченості глобального простору відіграють *нематеріальні активи*, впливаючи на когнітивні механізми людської взаємодії. Будучи нематеріальним втіленням певних ідей, вони дають змогу їх матеріалізувати у захищені правом власності інновації, формуючи нові потреби споживачів і нові способи їх задоволення. Це, в свою чергу, дає змогу їх власникам створювати нові й доволі місткі ринкові ніші, максимально використовуючи переваги новаторів – першопрохідців у завоюванні прихильності споживачів.

Серед нематеріальних активів, якими оперують сучасні компанії, важливе місце займають ті, що безпосередньо задіяні у сфері обміну товарами і ресурсами – торгові марки, фірмові знаки, стиль – всього того, з чого складається бренд. Бренд формує певний образ компанії та її товарів, посилюючи відтінки людського сприйняття, зокрема – представницькі – якщо уособлює певний статус споживача. Завдяки відомому бренду зростає споживча цінність товарів, а в умовах перенасиченості ринків товарами і послугами це дуже важлива конкурентна перевага, яка дає змогу збільшувати обсяги продажу товарів компанії, утримуючи прихильність споживачів. І чим сильнішим є бренд, тим більшу вигоду він приносить, тим швидше відшкодовуються інвестовані в його створення кошти і тим сильніше він впливає на ринкову цінність компанії. Тому по мірі зростання компанії, збільшення її присутності на ринку все більша увага приділяється брендингу – як процесу, технології створення і управління брендом з метою впливу на поведінку інших суб'єктів ринку – і не тільки споживачів, а й таких зацікавлених осіб, як потенційних стратегічних інвесторів чи бізнес-партнерів. В підсумку це забезпечуватиме зростання конкурентного статусу підприємства, розширення його ринкових можливостей в конкурентному бізнес-просторі.

Результатом поєднання певної сукупності матеріальних і нематеріальних ресурсів є виробничі (або невиробничі) технології, що розробляються шляхом інженерного і організаційного проектування. Його результатом є певна сукупність бізнес-процесів, які здійснюються в стратегічних зонах господарювання. Для промислових корпорацій, технологія є одним із найважливіших ресурсів, необхідних для випуску продукції, що має споживчу цінність. Оскільки споживчі потреби постійно розвиваються, змінюються внаслідок появи нових науково-технічних досягнень у різних сферах людського буття, відповідно мають змінюватися і параметри технологічних систем, призначених для створення нових продуктів.

Виробничі технології нині розвиваються значними темпами, насичуються принципово новими можливостями, які надає розвиток ІТ-сфери. Буквально за останні два роки на зміну субтрактивному виробництву (за якого зростання продуктивності праці досягається завдяки глибокому розділенню операцій на дрібніші і використанню для цього спеціалізованого обладнання), приходять адитивні технології (друк на 3D принтері), які значно прискорюють технологічні операції, роблять їх більш ресурсощадними, підвищуючи при цьому якість кінцевого виробу. Нині за цією технологією виготовляють вузли для літаків і космічної техніки, здійснюють великомасштабне будівництво складних будівельних споруд, широко застосовують у автомобілебудуванні та інших галузях промисловості.

Адитивні технології взагалі змінюють технологічну парадигму виробництва, особливо в машинобудуванні, де виготовлення складних вузлів потребує за існуючого рівня спеціалізації операцій надвисокої точності у виробництві комплектуючих для забезпечення необхідного рівня якості кінцевого продукту. А в умовах адитивного виробництва точність досягається не в процесі виготовлення продукції (тому що 3D-принтування відбувається дрібнодисперсним порошком), а в процесі її проектування, що значно зменшує витрати на доведення кінцевого виробу до заданих параметрів точності.

Адитивне виробництво побудоване на зовсім інших фундаментальних принципах. Його основна ідея – у концентрації і матеріалізації інтелектуальних ресурсів у ключових сферах – сам 3D-принтер з програмним забезпеченням плюс витратні матеріали до нього. І перехід до нього робить непотрібним ту частину елементів виробничої інфраструктури, яка нині гіперболізовано розрослася за рахунок поглиблення розподілу праці, зокрема, логістику.

Перехід до адитивного виробництва виводить на перший план здатність промислових виробників до урізноманітнення кінцевого продукту, до збільшення рівня індивідуалізації споживчих цінностей згідно диференційованих потреб споживачів. Це повною мірою відповідає концепції «менеджменту різноманітності» і мінімізує порівняльні конкурентні переваги сучасних ТНК, які ґрунтуються на так званому «ефекті масштабу», який формується в результаті скорочення частки витрат на виробництво і дає змогу компанії зосередити увагу на когнітивно-маркетингових аспектах формування споживчої цінності і управлінні складними організаційно-технічними системами з високим рівнем розподілу праці. Як зазначає С. Толкачов, «філософія адитивного виробництва руйнує багатовікове домінування фактору «ефекту масштабу» в управлінні промисловими корпораціями,

витісняючи грандіозну систему поглиблення розподілу праці як основи конкурентоспроможності виробничої діяльності. ... виробництво перестає бути складною управлінською системою, що охоплює довгий технологічний і логістичний ланцюжок постачальників і споживачів проміжної продукції» [75]. Нова виробнича парадигма концентрує увагу менеджменту промислових корпорацій на формуванні персоналу з високим рівнем креативності – для розробки нових виробів з максимальною кастомізованим дизайном і можливістю їх локального виробництва.

Використання нової технології забезпечить випуск більш конкурентоспроможної продукції (як за якістю, так і за витратами на її виготовлення), отже, організація повинна відчувати момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості і своєчасно змінити її, щоб не ослабити свої конкурентні позиції. Водночас технологічні зміни зумовлюватимуть необхідність змін і в інших складових внутрішнього середовища компанії, зокрема:

1) запровадження нової технології вимагатиме нових знань у працівників, а значить – потребуватиме їх перепідготовки;

2) нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, оскільки може змінитися не тільки технологічний процес, а й система забезпечення його матеріалами, система управління запасами, збутом, персоналом, обслуговуванням споживачів тощо; це зумовить потребу у перерозподілі функцій управління, зміні організаційної структури;

3) унікальність нової технології може значно розширити ринкові можливості економічної організації, урізноманітнити способи здобуття конкурентних переваг, а отже – змінити її стратегічні цілі, зробити конкурентні наміри більш амбітними, досягти стійких конкурентних переваг у значно довшому періоді.

Основною характеристикою технології у сучасному світі є її гнучкість, здатність виконувати різні операції, змінюватися відповідно до нових потреб виробничого процесу, входити у різні бізнес-процеси. Їх структура оптимізується з урахуванням здатності підприємства використовувати стандартні складові управлінських або технологічних процесів в різних ланцюжках створення споживчих цінностей. Чим більше таких стандартних складових – тим менш витратним буде виробництво кінцевих продуктів, незважаючи на їх різноманітність. І це дасть можливість підприємству досягати стійких конкурентних позицій не шляхом залучення в виробничий процес нових унікальних ресурсів (часто доволі дорогих і, в умовах фінансової обмеженості, доступних небагатьом), а завдяки рекомбінації існуючих. Тим самим

можна досягти компліментарності ресурсів і процесів, що для гетерогенної організації є надзвичайно важливо – адже саме за рахунок цього досягається організаційна синергія.

Ще однією важливою характеристикою гетерогенних організацій, яка має враховуватися при виборі конкурентної стратегії, – це відмінності в перевагах різних груп споживачів, їх вимогах до засобів і способів задоволення своїх потреб. Це – фактори *соціально-економічної гетерогенності*, їх ідентифікація важлива як для створення нових споживчих цінностей, так і для кращого позиціонування відповідних продуктів на ринках. Для цього використовуються методи когнітивного впливу – за допомогою маркетингових інструментів і технологій. І чим точніше ідентифіковано відмінності в перевагах різних цільових груп споживачів, тим більш імовірним буде позитивне сприйняття ринком тих продуктів і послуг, які пропонуються фірмою для їх задоволення.

Диференціація споживчих переваг дає змогу урізноманітнити асортимент товарів, що випускаються, запропонувати ринку їх модифіковані зразки – як за кількістю виконуваних функцій, так і за іншими важливими для споживача експлуатаційними характеристиками (якість, енергоспоживання, екологічність та ін.). Підкріплюючи виведення на ринок цих продуктів відповідними інформаційними повідомленнями (рекламна кампанія, виставки, презентації і т.п.), менеджмент підприємства акцентує увагу потенційних покупців на тих властивостях товару, які найбільш близькі їх позитивному сприйняттю, тим самим викликаючи до них інтерес і формуючи відповідні споживчі переваги. І чим краще підібраний інформаційний посил (рекламний слоган), тим сильніше його вплив на сприйняття покупця, а значить, тим більша ймовірність прийняття ним рішення про покупку на користь розрекламованого товару.

Однак не тільки у внутрішньому середовищі підприємства можна шукати способи поліпшення процесу створення споживчої цінності. В цей процес можуть бути залучені і зовнішні учасники, які можуть окремі операції виконати більш ефективно (так звані аутсорсингові схеми побудови ланцюжка створення цінності). Тим самим ініціюються проекти організаційного розвитку бізнесу – як у вигляді вертикально, так і горизонтально інтегрованих підприємницьких структур (мереж) стабільного або динамічного характеру. Це дає змогу інтегрованим суб'єктам господарювання залучати нові ресурсні складові, урізноманітнювати і вдосконалювати бізнес-процеси. До того ж, залучення у процес створення споживчих цінностей нових ресурсів сприяє інноваційному оновленню усіх учасників об'єднаної підприєм-

ницької мережі і розширення асортименту їх товарів або послуг. Ці питання відносяться до розряду стратегічних, які можуть забезпечувати організації стійкі переваги у тривалій перспективі.

Звідси, можна стверджувати, що *управління конкурентоспроможністю промислової корпорації* слід розглядати з позицій управління різноманітністю – як складову стратегічного управління, завданням якої є використання потенціалу різноманітності для формування і реалізації конкурентних переваг у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції на існуючих та нових цільових ринках, зміцнення за рахунок цього ринкових позицій і забезпечення тривалого та ефективного її функціонування.

Узагальнення й систематизація існуючих підходів до формування конкурентних переваг сучасних економічних організацій (підприємницьких структур різного типу) і виділення серед них тих, які дають можливість використовувати прийоми і методи менеджменту різноманітності дала змогу актуалізувати в якості основних інноваційно-технологічний, когнітивно-маркетинговий, організаційно-структурний і еволюційно-інституційний підходи [76].

1. Інноваційно-технологічний – пропонувати ринку продукти з більш високою, ніж інші, споживчою цінністю завдяки застосуванню прогресивних технологій проектування і виробництва продукції (послуг) і рекомбінації наявних ресурсів; нові технології також розширюють можливості підприємств у створенні продуктивних інновацій, які не мають аналогів на ринку.

2. Когнітивно-маркетинговий – швидше за інших розпізнавати тренди розвитку споживчих переваг і краще інших позиціонувати свою продукцію на ринку, спонукаючи споживачів до вибору свого товару; це досягається застосуванням тих маркетингових прийомів, які впливають на сприйняття товару споживачами як цінного для себе

3. Організаційно-структурний – розвиток різноманітності всередині організаційних оболонок економічних систем, в тому числі – через інтеграцію з іншими учасниками ринку для рекомбінації ресурсів і вдосконалення процесів. Інтеграція сприяє і більш ефективному використанню ресурсів в межах регіону або галузевого об'єднання.

4. Еволюційно-інституційний: а) закріплення передових практик ведення економічної діяльності та мультиплікація їх в бізнес-середовищі; б) законодавче регулювання бізнес-середовища для створення стимулюючого ефекту в напрямі підтримки інноваційно-активної поведінки його учасників.

Якщо співвіднести зазначені підходи у формуванні промисловими корпораціями конкурентних переваг із моделлю

національного ромба конкурентоспроможності М. Портера (див. рис.2.1), то можна побачити, що вони цілковито вписуються в неї. Водночас, видається доцільним у сукупності виробничих, структурних та інституційних параметрів функціонування економічних організацій підкреслити внесок факторів різноманітності у підвищення здатності таких організацій до створення споживчої цінності. У взаємозв'язку зазначених чинників це відображено на рис.2.8 [76].

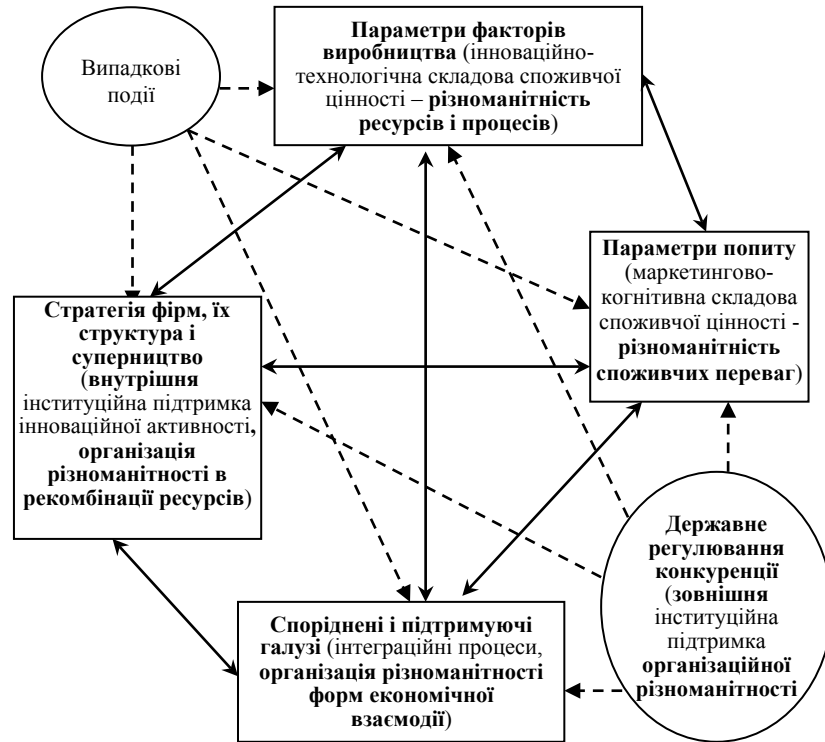


Рис.2.8. Модель національного ромба конкурентоспроможності М. Портера з урахуванням факторів різноманітності в діяльності організацій

Найбільшою мірою вплив гетерогенності проявляється в транснаціональних корпораціях. Для них характерна широка географія діяльності і багатовекторність розвитку, мультикультурність та багатofункціональність внутрішнього організаційного простору. Це

створює передумови для внутрішньої організаційної конкуренції за ресурси і сфери впливу. Її позитивним результатом є виявлення кращих управлінських практик (внутрішній бенчмаркінг) і подальше поширення їх в організаційному просторі компанії. Можна навіть припустити, що саме ці принципи організаційної взаємодії провідних компаній стали основою їх конкурентоспроможності, перетворили в потужні агломерати, об'єднані спільною метою – домінування на обраних сегментах ринку і захоплення нових сегментів, перспективних з точки зору економічної привабливості. І саме корпорації в силу об'єднання найважливіших з погляду формування конкурентних переваг ресурсів і процесів мають змогу найбільшою мірою використовувати потенціал різноманітності для зростання своєї конкурентоспроможності.

Такі процеси активно відбуваються не тільки в корпораціях як постійному інтеграційному утворенні, а й в інтегрованих підприємницьких структурах інших типів – участь у спільних бізнес-процесах, формування стабільних чи динамічних мереж чи інших бізнес-систем стали набувати все більшого поширення – як у межах регіону, галузі, національної економіки, так і виходячи за її межі. У табл.2.3 [48, с. 48-49] наведені переваги найбільш поширених форм інтеграції підприємницьких структур з позицій менеджменту різноманітності. Головною метою появи різного роду інтегрованих структур є зміцнення позицій на ринку кожного учасника завдяки об'єднанню взаємодоповнюючих ресурсів, що забезпечує ефект синергії.

Таблиця 2.3

Конкурентні переваги інтегрованих підприємницьких структур з позицій менеджменту різноманітності

Відмітні риси управління інтеграційною структурою	Конкурентні переваги в контексті менеджменту різноманітності
1	2
Корпорація (лат. corporatio – зв'язок)	
Стратегічне управління корпорацією здійснюється на загально-корпоративному рівні. Учасникам делегуються окремі повноваження централізованого регулювання діяльності. При вирішенні внутрішніх корпоративних конфліктів інтереси корпорації переважають над інтересами окремих учасників	Об'єднання здійснюється з метою розширення ресурсних можливостей учасників на постійній основі, що дає змогу збільшити оперативність і маневреність в рекомбінації загальних ресурсів для розвитку бізнесу в перспективних сегментах ринку, випереджаючи в цьому конкурентів

Завершення таблиці 2.3

1	2
Асоціація (лат. <i>associo</i> – приєдную, з'єдную)	
Асоціація не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників.	Члени асоціації узгоджують свої мотиваційні переваги щодо розвитку бізнесу і акумулюють необхідні ресурси для лобювання та захисту спільних інтересів на макро- і мезорівнях, посилюючи тим самим свої конкурентні позиції
Консорціум (лат. <i>consortium</i> – співучасть, спільність)	
Тимчасове об'єднання учасників для здійснення спільного великого (як правило, інноваційного) проекту; учасниками консорціуму можуть бути не тільки окремі організації, а й держави. Централізоване управління здійснюється тільки в межах даного проекту	Мотивація створення консорціуму – формування достатнього інтелектуального потенціалу для реалізації проекту, результати якого нарощують конкурентні переваги всім його учасникам. Виняткова роль відводиться управлінню соціальною гетерогенністю
Холдинг (англ. <i>holding</i> – тримати, утримувати)	
Це специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що припускає створення материнської і дочірніх компаній (перша володіє контрольним пакетом акцій інших). Об'єднані в холдинг суб'єкти мають юридичну і господарську самостійність, але основні питання їх діяльності вирішуються централізовано	Конкурентні переваги створюються за рахунок акумулювання капіталу – для реалізації нових можливостей розвитку бізнесу з урахуванням домінуючих векторів ринкових тенденцій, а також – за рахунок мультиплікації передових практик ведення бізнесу з материнської компанії в дочірні; в цілому це забезпечує синергію діяльності
Концерн (лат. <i>con</i> – разом, <i>segete</i> – розрізняти)	
Це статутне об'єднання підприємств різних галузей для здійснення спільної діяльності, яке характеризується єдністю власності і контролю. До управління концерном залучають представників підприємств-учасників, які вирішують принципові економічні та фінансові питання науково-технічного і виробничого розвитку, природоохоронної і зовнішньоекономічної діяльності	Завдяки міжгалузевій взаємодії зростає збалансованість процесів науково-технічного і виробничого розвитку всіх учасників, що забезпечує їм синергійний і кумулятивний ефекти, посилюючи тим самим конкурентні позиції на ринку. Найважливіша роль відводиться узгодженню мотиваційних переваг учасників у визначенні стратегічних цілей та розвитку концерну

Кооперування учасників здійснюється з урахуванням не тільки взаємодоповнення (для розширення ресурсних чи ринкових можливостей), а й емерджентності (коли певна фірма не може самостійно існувати), коеволуції та адаптивності – організаційні форми взаємодії можуть бути різними. Не виключається тут і конкуренція – за місце в такій системі (звідси і динамічні мережі, коли учасники змінюються, виходячи із економічної доцільності подальшої співпраці). І тут повною мірою реалізується ідея використання потенціалу різноманітності – чим більше відрізняються можливості одного учасника такої інтеграційної структури від можливостей іншого (інших) і чим більше у своїй сукупності вони створюють ринкових можливостей, тим стійкішою буде така форма інтеграції.

Слід особливо підкреслити важливість еволюційно-інституційного підходу до побудови простору економічної взаємодії. Він дає змогу активно включати в управлінську практику інноваційно-технологічні та когнітивно-маркетингові фактори і підходи. Цей простір формується у зовнішньому середовищі через законодавчо-регулятивну нормалізацію економічної діяльності та відповідним чином екстраполюється в принципи економічної взаємодії суб'єктів господарювання на ринку. І далі – переноситься в їх внутрішнє середовище, як об'єктивна передумова дотримання цих принципів. Тим самим мультиплікуються ті практики ведення бізнесу, які відповідають мотивуючим установкам державної економічної політики. Вони дають змогу враховувати динамічність і різноманітність ринкових процесів не тільки з позицій розвитку ринкових можливостей окремого суб'єкта господарювання (економічної організації), але й з позицій суспільної користі.

Участь в різного роду об'єднаннях дає змогу підприємствам узгоджувати свої дії в найважливіших для них сферах діяльності. Тим самим посилюється їх здатність конкурувати на ринку за ресурси і споживчі переваги. І в кожному конкретному випадку створення тих чи інших об'єднань здійснюється для отримання синергії інтеграційної взаємодії внаслідок збільшення внутрішнього різноманіття нової економічної системи. Завдяки цьому зростає і ресурсний потенціал економічної системи вищого ієрархічного освіти – галузевого комплексу, економіки регіону або національної економіки в цілому.

Разом з тим, розглядаючи позитивні аспекти впливу різноманітності на діяльність інтегрованих підприємницьких структур, необхідно брати до уваги й проблеми, що породжуються зростанням внутрішнього різноманіття внаслідок інтеграційних процесів. Чим більшим є організаційний простір підприємницької структури, тим

складніше узгоджувати інтереси (мотиваційні переваги) її учасників. І цілком ймовірно, що всередині загальної організаційної оболонки матиме місце його більш глибоке структурування – за подібністю мотиваційних переваг, інтересів або сформованих стереотипів (практик) здійснення економічної діяльності.

Це проявляється у виникненні неформальних груп і їх лідерів, які можуть конкурувати за лояльність прихильників з формальною управлінською вертикаллю. Проблема конкурентоспроможності, очевидно, повинна розглядатися і в контексті такого структурування – через розвиток різноманітності форм взаємодії з неформальними утвореннями всередині формальних організаційних оболонок, що дозволяє істотно збільшити адаптивність будь-якої соціально-економічної системи.

Слід особливо підкреслити, що в компаніях, які функціонують у висококонкурентному ринковому просторі, управління конкурентоспроможністю орієнтується на проактивну поведінку учасників ринку – в якій переважають дії на випередження. Тим самим формується база для розвитку споживчих переваг і створення нових, досить містких сегментів ринку, а значить – підтримання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Проте реалізація дій на випередження зазвичай потребує значних інноваційних змін і, відповідно, інвестиційних ресурсів. Крім того, згідно закону емерджентності, зміни в одній складовій компанії (як цілісної економічної системи) потребують змін в інших її складових – для збереження її здатності до підтримання динамічної рівноваги і недопущення втрати фінансової стійкості в процесі реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, які формуватимуть конкурентоспроможність компанії на новому витку її розвитку. Це потребує виважених рішень у формуванні усього комплексу функціональних стратегій, які складають функціональне наповнення системи менеджменту промислових корпорацій.

2.4. Функціональне наповнення менеджменту різноманітності

Функціональні стратегії конкретизують дії відповідних функціональних служб компанії, плануючи необхідні заходи для досягнення поставлених цілей в розрізі загальнокорпоративної стратегії та конкурентних стратегій окремих структурних одиниць. Цим забезпечується функціональна підтримка реалізації інноваційних змін за кожною конкурентною стратегією в розрізі відповідних спеціалізованих служб управління компанією. Залежно від

стратегічних цілей і напрямів розвитку конкурентних переваг, функціональне наповнення конкурентних стратегій може суттєво відрізнятись, тому кожна з них має розроблятися з урахуванням:

– її ролі у реалізації загальнокорпоративної та конкурентної стратегії окремої бізнес-лінії, а також змістового наповнення конкретної управлінської функції в конкретному бізнес-процесі;

– межі функціонального впливу, наявності «перехресних інтересів» з іншими функціями управління, сильних та слабких місць у їхній взаємодії, що провокують виникнення міжфункціональних і структурних конфліктів;

– збалансованості між тенденціями розвитку усієї корпорації та компетентністю фахівців, що виконують специфічні управлінські функції або виробничо-технологічні завдання в розрізі бізнес-процесів кожного із структурних елементів.

Реалізація проектів інноваційних змін порушує не тільки існуючу структуру бізнес-процесів, а й структуру ресурсів компанії, що для промислового виробника має суттєве значення – в силу значної частки матеріальних потоків у його логістичних процесах. Це відображається і на потоках фінансових ресурсів, які зазвичай зменшуються. Якщо компанія є потужною і багатопрофільною, зменшення виручки від реалізації тієї частини бізнес-процесів, що підлягають переформатуванню, може бути частково компенсована за рахунок прибуткових бізнес-процесів. Однак за невеликих масштабів діяльності і відсутності належної підтримки акціонерів у реалізації проектів інноваційного оновлення компанія може увійти в зону катастрофічного ризику, втративши здатність до відновлення своїх позицій на ринку.

Тому очевидно, що процес інноваційних змін повинен логічно і поступово вписуватися у поточну виробничу діяльність компанії, не порушуючи суттєво обсяги і структуру грошових потоків і не загрожуючи фінансовій стійкості і економічній безпеці компанії в цілому. Це досягається взаємоузгодженістю інноваційної стратегії з маркетинговою, виробничою, фінансовою, управління персоналом. Взаємозв'язок загальної стратегії (яка має бути водночас і конкурентною) і стратегій функціональних в ході реалізації інноваційних змін для нарощування конкурентоспроможності промислової компанії показано на рис. 2.9, уточнено з урахуванням [77, с.58]. Кожна з них стратегій вирішує свої завдання, але вони взаємопов'язані і взаємозумовлені, завдяки чому досягається системність і комплексність системи менеджменту різноманітності, її націленість на досягнення позитивних результатів у стратегічній перспективі.

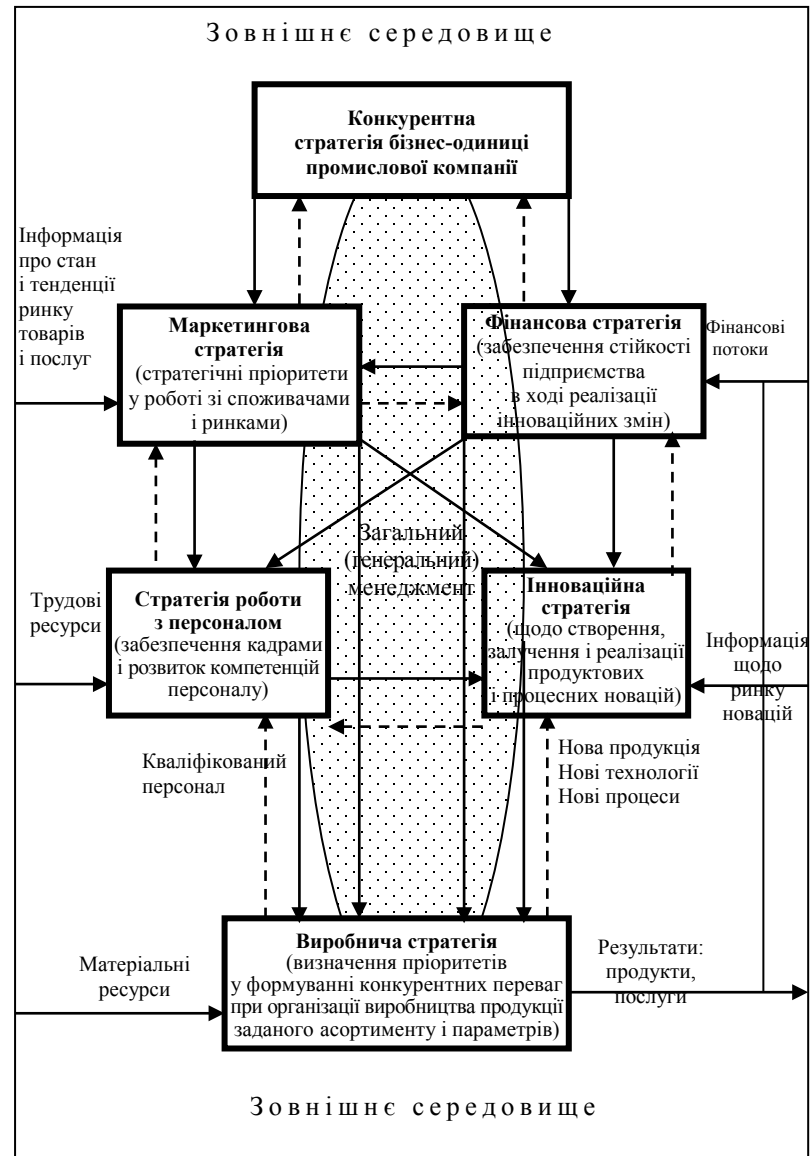


Рис. 2.9. Взаємозв'язок загальної та функціональних стратегій промислової компанії

Корпоративна стратегія формується на рівні генерального менеджменту і визначає напрям і основні цільові орієнтири на стратегічний період усієї компанії. Вона має дати відповіді на таке:

- які чинники зовнішнього середовища є стратегічними і можуть зумовити істотні відмінності у динаміці показників господарювання за умови вибору різних напрямів інноваційного розвитку;
- який рівень ефективності можна вважати нормальним (достатнім) за нинішніх умов для конкретного виду економічної діяльності компанії;
- як зміняться показники ефективності певного виду діяльності за умов зміни рівня конкуренції чи істотної корекції стратегії;
- як треба змінити стратегію, щоб за існуючих умов поліпшити показники результативності конкретного виду бізнесу.

Конкурентні стратегії втілюються у бізнес-планах окремих господарських (структурних) одиниць, описуючи спосіб досягнення конкурентних переваг на обраному товарному ринку. Функціональні стратегії виділяють основні акценти у розвитку конкурентних переваг структурних одиниць, що реалізують обрану конкурентну стратегію, у певному функціональному полі діяльності. При цьому можливе досягнення системного ефекту [78]:

- 1) функціонального – за рахунок того, що функціональні служби компанії проявляють професійну компетенцію при формуванні рішень за всіма видами діяльності і за всіма бізнес-лініями;
- 2) власне стратегічного – за рахунок компліментарності конкурентних стратегій усієї компанії у розрізі бізнес-ліній і структурних одиниць;
- 3) управлінського – за рахунок системної компетенції менеджменту, його націленості на стратегічну перспективу.

Оскільки різні конкурентні стратегії концентрують увагу на різних способах формування конкурентних переваг (див. рис.2.6), значущість специфічних управлінських функцій для максимізації загального результату буде різною, що потребує переформатування управлінських зусиль і акцентів та може передбачати використання різних інструментів для їх реалізації.

Так, *маркетингова стратегія* в своїй основі є концептуальною орієнтацією на споживача, що сприяє формуванню конкурентної стратегії відповідно до специфіки розвитку споживчих потреб у сфері нової діяльності та ресурсних можливостей компанії, в тому числі – для забезпечення достатнього рівня індивідуалізації продуктів споживання згідно вимог диференціювання цільових сегментів ринку. Вона включає комплекс дій з прогнозування тенденцій

розвитку ринку, його сегментації, виділення важливих для цільових груп споживачів параметрів попиту – для підтримки здатності компанії створювати продукти (надавати послуги) з більш високою, ніж у конкурентів споживчою цінністю.

У стратегічному плані функція маркетингу мусить забезпечити обґрунтований вибір напрямів діяльності економічної організації, ефективного позиціонування її продукції на обраних сегментах ринку, стимулювання збуту, підтримуючи тим самим позитивну економічну динаміку в довгостроковій перспективі. Саме в межах маркетингової стратегії реалізується одне з основних завдань менеджменту різноманітності – забезпечення відповідності різноманітності вироблених споживчих цінностей різноманітності споживчих переваг цільових аудиторій.

Маркетингова стратегія має свої особливості для різних ринків. Для тих компаній, що працюють на ринку виробників, при її розробленні доцільно враховувати споживачів як ринкових агентів, що мають довгострокову програму власного розвитку. І прив'язувати інтереси виробників продукції до інтересів споживачів, розглядаючи їх у взаємодії. Це може служити підставою для формування спільних планів інноваційного розвитку – з розрахунком на тривале співробітництво. Наприклад, у машинобудуванні в цьому контексті важливо своєчасно розпізнати нові тренди НТП, що можуть стати основою нового напрямку діяльності (а, отже, – потребувати інноваційних змін виробничої системи для підготовки її до освоєння виробництва нових споживчих цінностей відповідно до вимог і потреб споживачів).

Інноваційна стратегія розробляється у безпосередньому зв'язку з маркетинговою – на основі ринкових досліджень, згідно результатів яких здійснюється обґрунтований вибір пріоритетів інноваційної діяльності, а також планується інноваційний процес – створення (чи придбання) та промислове освоєння інновацій, що сприяють формуванню конкурентних переваг корпорації в стратегічних зонах господарювання. В межах інноваційної стратегії найважливішим завданням менеджменту різноманітності є рекомбінація ресурсів (як власних, так і залучених на правах спільного використання) для створення нових споживчих цінностей або підвищення споживчої цінності існуючих в асортиментному кошику підприємства товарів (послуг).

Вибір підприємством певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників. Це і умови та фактори зовнішнього середовища, і сфера діяльності підприємства, і номенклатура та асортимент його продукції, і тривалість життєвого циклу товарів, і можливість підпри-

ємства здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новачків, і наявність відповідного науково-технічного й технологічного потенціалу, і багато інших. Особливе місце у ній відводиться технологічним інноваціям. Перевага має надаватись технологіям, що відповідають конкурентній стратегії. Якщо стратегічні цілі компанії передбачають розширення ринків (зміцнення ринкових позицій і зайняття більшої частки ринку), то вибір має здійснюватися на користь впровадження унікальних технологій, які суттєво підвищують споживчу цінність продукції, що привертає до неї увагу більшого кола споживачів. Якщо ж стратегічними цілями є збереження існуючих позицій на ринку, то перевага надається ресурсозберігаючим технологіям, що мінімізують виробничі витрати. Зазвичай такі технології вже не є принципово новими, певною мірою отримали поширення в галузі, що зумовило втрату ними частини своєї унікальності, а отже – їх залучення для виробничих потреб підприємства потребує менше коштів.

Авторська позиція полягає в тому, що в умовах глобалізації для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних промислових виробників при виборі інноваційної стратегії необхідно обрати ту, яка б забезпечила компанії інноваційний прорив техніко-технологічного характеру, в ході якого може бути створена продукція з новою і високою споживчою цінністю, в тому числі – для нових цільових ринків. Таке інноваційне оновлення (розвиток) компанії потребує взаємодії і взаємообумовлених змін у структурі багатьох ресурсів і процесів, що потребуватиме належного фінансового забезпечення.

Фінансові ресурси визначають здатність менеджменту компанії до залучення в інноваційний процес інших видів ресурсів, які потрібні для реалізації цілей інноваційного розвитку (в тому числі через придбання відповідних ліцензій або ж через залучення до створення інновацій на засадах аутсорсингу інших суб'єктів ринку). Залежно від обраної інноваційної стратегії (основними, на нашу думку, є стратегії наступу чи захисту; решту можна розглядати як модифікації основних), фінансове забезпечення інноваційного оновлення (розвитку) промислової компанії може відбуватися за різними схемами, оскільки різні структурні одиниці корпорації можуть входити у інноваційний процес на різних його етапах, реалізовувати інноваційні проекти різного масштабу. Стратегічні установки та завдання забезпечення інноваційного розвитку компанії фінансовими ресурсами за різних типів інноваційних стратегій (через накопичення власних фінансових ресурсів, або через розширення джерел фінансування проектів розвитку) систематизовано у табл.2.4.

Таблиця 2.4
Стратегічні установки та завдання забезпечення інноваційного розвитку компанії фінансовими ресурсами за різних типів інноваційних стратегій

Вид ресурсу	Етапи інноваційного процесу	Тип інноваційної стратегії				Стратегія захисту	
		Стратегія ринку		Стратегія насліду		Традиційна (удосконалення процесів)	
		Розвиток ринку	Нішева	Імітаційна	Розвиток продукту	управлінських	виробничих
Фінансові ресурси і джерела їх залучення. Стратегічна установка – накопичення коштів для ефективного реалізації інноваційних завдань	Фундаментальні дослідження Пошукові роботи	Цільове призначення ресурсу в контексті етапів інноваційного процесу					
		Державний бюджет, в тому числі за програмами науково-технічного розвитку, кошти замовників, інноваційних фондів, технопарків, технополісів		-		-	
		Власні кошти підприємств, кошти замовників (гранти), у виняткових випадках – кошти держбюджету		-		-	
		Власні кошти підприємств, банківські кредити, залучені кошти фірм-партнерів		Власні кошти підприємств		Власні кошти підприємств, банківські кредити	
Комерціалізація новинки	Власні кошти підприємств, емісія цінних паперів, банківські кредити, залучення коштів фірм-партнерів		Власні кошти підприємств, банківські кредити, залучені кошти фірм-партнерів		Власні кошти підприємств, банківські кредити, залучені кошти фірм-партнерів		
	Власні кошти підприємств, емісія цінних паперів, банківські кредити, залучення коштів фірм-партнерів		Власні кошти підприємств, банківські кредити, залучені кошти фірм-партнерів		Власні кошти підприємств, банківські кредити, залучені кошти фірм-партнерів		

Крім того, успішна реалізація обраної інноваційної стратегії в межах конкурентної передбачає підтримання платоспроможності й фінансової стійкості організації як цілісної та ефективної бізнес-системи. Значна множина завдань, які стосуються фінансового забезпечення розвитку інноваційних можливостей промислової компанії, потребує ефективної *фінансової стратегії*. Використання різноманітних і адекватних фінансовому стану організації методів фінансового менеджменту забезпечує збереження її динамічної стійкості в процесі реалізації інноваційних проектів. В кінцевому підсумку ефективна фінансова стратегія дає можливість істотно поліпшити якісні параметри організації з мінімальними витратами фінансових коштів.

Формуючи фінансову стратегію, необхідно чітко бачити завдання, які можуть бути вирішені з її допомогою. Як зазначалось нами раніше [79], у ході планування розвитку своїх бізнес-можливостей потужні компанії і підприємства із обмеженими фінансовими можливостями мають вирішувати різні завдання:

- потужні компанії, що мають вільний капітал і прагнуть вкласти його у галузі з найкращою динамікою розвитку чи найвищою прибутковістю – у контексті обґрунтування і вибору найбільш вигідного вкладення капіталу у альтернативні інноваційні проекти, що можуть бути реалізовані в тому економічному просторі, до якого має доступ суб'єкт господарювання; у цьому випадку розвиток не обов'язково стосуватиметься існуючої бізнес-системи і може здійснюватися шляхом портфельного чи прямого інвестування;

- малі і середні підприємства, стратегічні цілі яких окреслені стратегією виживання чи обмеженого зростання, – у контексті розвитку власного бізнесу (для забезпечення його кількісного і якісного зростання) або ж у реалізації партнерства із промисловими підприємствами корпоративного сектору.

У кожному із цих варіантів розвитку ефективна фінансова стратегія дає змогу підприємству мінімізувати витрати і максимізувати прибутки, забезпечити фінансову стійкість і не допустити загрози банкрутства, тим самим роблячи підприємство привабливим для інвесторів і у майбутньому та уможлиблюючи зростання його ринкової вартості. Як вказував І. Ансофф, кваліфіковані рішення у сфері фінансового менеджменту можуть доволі суттєво зменшити інвестиційні потреби суб'єкта господарювання, забезпечуючи так званий «інвестиційний синергізм» – за рахунок наявних виробничих потужностей, загальних запасів сировини, наукових досліджень і розробок, загальної технологічної бази і обладнання, що можуть використовуватися у різних сферах діяльності підприємства [58, с. 127].

Для забезпечення фінансової стійкості промислової компанії в ході реалізації інноваційних змін її фінансова стратегія повинна визначати стратегічні установки менеджменту щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів (джерела, терміни і стратегію повернення позикових коштів). За способами забезпечення фінансовими ресурсами розвитку суб'єкти господарювання можна розділити на декілька груп:

1) використання власних фінансових ресурсів для поступового планомірного оновлення техніко-технологічної бази підприємства чи його кількісного зростання через нарощування виробничих потужностей – у тому разі, якщо з'являються нові сприятливі можливості для розширення ринкової ніші, у якій компанія працює;

2) спільного фінансування декількома партнерами інноваційного проекту, спрямованого на формування нових ринків, створення нових виробництв, освоєння принципово нової продукції;

3) вкладення фінансових коштів потужної корпорації в зовнішню пропозицію з метою розширення сфери власного капіталу (застосовується за підтримки нових інвестиційних проектів з деяким ризиком, але з великим потенційним прибутком).

Виходячи із цього, фінансовій службі необхідно конкретизувати фінансову стратегію компанії через її складові – субстратегії накопичення і споживання, заборгованості, фінансування інших функціональних стратегій, цільових комплексних програм і проектів.

Субстратегія накопичення і споживання обґрунтовує оптимальне співвідношення між частинами доходів, використовуваних для формування фондів накопичення і споживання. Вона вирішує завдання фінансового забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу. Досягнення цілей інноваційного розвитку, як правило, вимагає попереднього нагромадження капіталу в достатньому для реалізації нового напрямку розвитку обсязі. Це вимагає зменшення частки витрат на споживання. Однак тривалий період накопичення може погіршити соціальну складову інноваційного розвитку, що потребує попереднього узгодження інтересів та позицій зацікавлених осіб.

Субстратегія заборгованості формується з метою прогнозування способів отримання необхідних кредитів і умов їх повернення. Її основні завдання в контексті інноваційного розвитку підприємства – мінімізація ціни капіталу та недопущення втрати підприємством автономності (якщо в програмі інноваційного розвитку не закладено сценарій інтеграції з іншими суб'єктами підприємницької діяльності).

Субстратегія фінансування інших функціональних стратегій, цільових комплексних програм і проектів полягає в обґрунтуванні та виділенні необхідних коштів для їх реалізації. Саме при формуванні цієї субстратегії найбільшою мірою проявляються організаційні здіб-

ності і професіоналізм фінансового менеджера – необхідно правильно підійти до формування портфеля інноваційних проектів, поєднуючи в ньому проекти різної тривалості (з метою зменшення загальних інвестиційних витрат) і різної спрямованості (для диверсифікації і зменшення ризиків).

Отже, належним чином обґрунтована фінансова стратегія промислової компанії має забезпечити її динамічну стійкість в ході реалізації інноваційних змін. Для цього мають бути використані ті із субстратегій, які найбільшою мірою відповідають специфіці інноваційних завдань у певний відрізок планового періоду. При цьому слід урахувати переваги та недоліки використання власного та позикового капіталу, внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування, урізноманітнювати та оптимізувати форми роботи із клієнтами в контексті утримання на прийнятному рівні дебіторської заборгованості тощо.

Важливі завдання вирішуються і в процесі формування та реалізації **виробничої стратегії**. Вона охоплює комплекс виробничо-технологічних заходів щодо створення та регулювання процесів перетворення ресурсів в готову продукцію (послуги) з урахуванням вимог споживачів і стандартів якості. У режимі стабільного функціонування виробнича стратегія забезпечує ритмічність виробничого процесу, дає можливість контролювати використання ресурсів у всій їх різноманітності, якість і обсяги виробництва продукції. В межах цієї стратегії важливим завданням менеджменту різноманітності є узгодження потоків матеріальних і нематеріальних ресурсів в процесі виробничої діяльності з метою мінімізації операційних витрат.

Водночас, формування виробничої стратегії в контексті конкурентної, яка передбачає технологічне оновлення виробництва здійснюється з урахуванням характеристик як старої, так і нової виробничої системи – для забезпечення послідовного переходу підприємства в новий режим функціонування. При цьому певними обмеженнями для оптимізації витратних та часових параметрів виробничого процесу можуть виступати структурні і цінні характеристики матеріально-технічних ресурсів, компетенції працівників, їх здатність до освоєння нових способів і прийомів виконання виробничих завдань, умови співпраці з партнерами та ін. До того ж, береться до уваги і основний акцент конкурентної стратегії, обраної орієнтиром для нарощування конкурентоспроможності.

Зміна стратегічних орієнтирів промислової корпорації здебільшого вимагає значних інвестицій в нарощування інтелектуального потенціалу – для придбання нових компетенцій. Це повинно бути відображено в **стратегії роботи з персоналом**. Методи і

прийоми кадрового менеджменту – як у сфері набору персоналу, так і в сфері професійного розвитку і кар'єрного просування працівників – мають сприяти підвищенню їх інноваційної активності, узгодженню мотиваційних переваг, зниженню опору змінам, що є необхідною передумовою успішного здійснення планів і проектів в процесі реалізації конкурентної стратегії.

Очевидно, що успішна реалізація визначених конкурентною стратегією цілей і завдань діяльності неможлива без вмотивованого персоналу. Така вмотивованість має бути забезпечена ефективною політикою у сфері роботи з кадрами, особливо з тими працівниками, що є носіями нових знань. Повноцінне використання інтелекту персоналу є завданням першочергової ваги для менеджменту. Не підлягає сумніву, що для кожного суб'єкта господарювання важливо, щоб інтелектуальний потенціал його працівників був реалізованим, перетвореним у інтелектуальний капітал та втілений у нових продуктах і процесах. Водночас він повинен постійно зростати – акумулюючи нові знання і способи їх практичного використання. Це забезпечується мотиваційною політикою підприємства, яка має націлювати не лише на використання наявних індивідуальних і колективних знань, а й на їх накопичення і розвиток.

Отже, функціональне наповнення менеджменту різноманітності промислових компаній втілюється у сукупності функціональних стратегій, що містить як загально корпоративну складову (формується генеральним менеджментом в руслі корпоративної стратегії і носить більшою мірою описовий характер – принципи, методичні підходи до вибору інструментарію, обґрунтування заходів тощо), так і конкурентної – для кожної із бізнес-ліній (чи структурних одиниць), що випускають певний вид продукції. Слід зважати і на те, що на різних етапах життєвого циклу компанії зміст функціональних стратегій може суттєво відрізнятись, оскільки суттєво змінюються і стратегічні цілі і способи їх досягнення.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю має свої особливості для промислових корпорацій з огляду на значну мультифакторність в їх діяльності та ширші можливості акумулювання коштів для реалізації інноваційних проектів у відповідь на ринкові зміни, передусім – на зміни у вподобаннях і перевагах споживачів. Основними підходами менеджменту різноманітності до формування конкурентоспроможності промислової корпорації є інноваційно-технологічний, когнітивно-маркетинговий, організаційно-структурний і еволюційно-інституційний підходи. Кожен із них має свої переваги і може використовуватися на різних етапах її життєвого циклу. В сукуп-

ності вони формують широке поле для комбінування і рекомбінування ресурсних і ринкових можливостей корпорації, підвищуючи її гнучкість, мобільність і здатність випереджати конкурентів у боротьбі за увагу і прихильність споживачів. За рахунок цього досягається збереження і зміцнення їх конкурентних і ринкових позицій на внутрішньому ринку, а також – полегшується вихід на ринки інших країн.

Разом з тим, мультифакторність внутрішнього середовища сучасних промислових компаній і їх вихід за межі національної економіки ставить особливі вимоги до стратегічного управління ними. Важливо ефективно використовувати потенціал різноманітності таких організацій для забезпечення ресурсної і ринкової синергії при формуванні сукупності ділових і конкурентних стратегій і в ході їх реалізації.

Література

1. Градов А.П. Национальная экономика. – 2-е изд./ А.П. Градов. – СПб: Питер, 2005. – 240 с.
2. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д.К.Грейсон, К. О'Делл: пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
3. Cournot A. Recherches sur les Principes Mathematiques de la Theorie des Richesses / A. Cournot. – 1838.
4. Edgeworth F. Theory of Duopoly Price / F. Edgeworth // Papers Relating to Political Economy/ London, 1925. – Vol.1. – P.111-142.
5. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон [Пер. с англ.; вступ. статья и общ. ред. И.М. Осадчей]. – М.: Прогресс, 1986. – 473 с.
6. Чемберлин Э. Х. Теория монополистической конкуренции: (реориентация теории стоимости) / Э. Х. Чемберлин [Перевод с английского Э. Г. Лейкина и Л. Я. Розовского. Под ред. Ю. Ольсевича]. – М.: Экономика, 1996. – 351 с.
7. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – N.Y.: The Free Press, 1980. – 346 p.
8. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентное преимущество стран / М.Портер: пер. с англ. / под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
9. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Серия : Теория менеджмента / И. Ансофф – СПб. : Питер, 2009 г. – 344 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [науч. ред. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика. – 1989. – 519 с.

11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; [Экспресс курс. 2-е изд. ; пер. с английского Д. Раевская ; под ред. С. Г. Божук]. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
12. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с. (Серия «Классика МВА»).
13. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
14. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.
15. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: моногр. / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, О.Ю. Иванова. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2008. – 352 с.
16. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н.А. Дробитько. – Х.: ХГЭУ, 2003. – 349 с.
17. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер ; [пер. с англ. под ред. А. Н. Романова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
18. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія / Л.І.Піддубна. – Х.: ИНЖЕК, 2007. – 368 с.
19. Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю.Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2010. – № 3(21). – С.38-67.
20. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
21. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.
22. Юданов А. Ю. Конкуренция : теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов ; [3-е изд., испр. и доп.]. – М. : ГНОМ-ПРЕСС, 2001. – 142 с.
23. Porter M. E. Competitive Advantage of Nation / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1990. – 426 p.
24. Минько Э. В. Качество и конкурентоспособность продукции и процессов : учеб. пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько, В. П. Смирнов. – Спб. : СПбГУАП, 2005. – 240 с.
25. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности : монография / С. И. Савчук; [под науч. ред. академика НАН Украины Б. В. Буркинського]. – Мариуполь : Издательство «Ренета», 2007. – 520 с.

26. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головкин. – Х. : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
27. Піддубний І. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку / І. Піддубний, Л. Піддубна // Економіка України. – 2007. – № 8. – С. 52-60.
28. Xin Li Toward an Integrative Framework of National Competitiveness / Xin Li. – Danmark : Copenhagen Business School, 2011. – 208 p.
29. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; [пер. с англ.] – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
30. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК» Екс об», 2001. – 560 с.
31. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В. М. Горбатов. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2006. – 592 с.
32. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посіб. ; [За ред. І. Ю. Сиваченка]. – К. : ЦУЛ, 2003. – 186 с.
33. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : Изд. ХНАДУ, 2003. – 186 с.
34. Малярець Л.М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, Л. О. Норік. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 216 с.
35. Емельянов С. В. Международная конкурентоспособность производителей: факторы, определяющие положение на рынках и конкурентные преимущества (на примере США) // Маркетинг. – 2001. – № 1. – С. 107-116.
36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
37. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста / Під ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 706 с.
38. Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Г. О. Соколюк; Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2012. – 249 с.
39. Moore J.F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems / J.F. Moore. – New York: Harper Business, 1997.
40. Бранденбургер А. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. – М.: Омега-Л. – 2012. — 352 с.
41. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 437 с.

42. Wernerfelt B. The Resours-Based View of the Firm: Ten Years Later / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1995. – Vol. 16. – № 3. – P.171-174.

43. Вольчик В.В. Нейтральные рынки, ненейтральные институты и экономическая эволюция / В.В. Вольчик // *Экономический вестник Ростовского госуд. университета*. – 2003. – № 12, т. 2. – С. 55-68.

44. Бренделева Е.А. Институциональные технологии и трансакционные издержки / Е.А. Бренделева // *Экономическая теория: истоки и перспективы*. – М.: ТЕИС, 2006. – С.676-683.

45. Капелюшников Р. Категория трансакционных издержек / Р. Капелюшников // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.libertarium.ru/libertarium/kapelushnikov> (дата обращения 12.09..2012).

46. Норт Д. Институції, інституційна зміна та функціонування економіки/ Д. Норт; з англ. І. Дзюб. – К. : Основи, 2000. – 198 с.

47. Булеєв І.П. Сутність трансакційних витрат у ринковій економіці / І.П. Булеєв, О.В. Шепеленко // *Наукові праці Донецького державного технічного університету*. Серія: економічна. Випуск 70. Донецьк, ДонНТУ. – 2004. – С. 101-106.

48. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій: навч. пос. /В.В. Стадник. – Хмельницький: ФОП А.С. Гонта, 2017. – 274 с.

49. Корецький Б. М. Засади побудови алгоритму методика оцінки конкурентної позиції суб'єкта господарювання у транзитивній економіці / Б. М. Корецький, М. І. Хопчан // *Інвестиції : практика та досвід*. – 2008. – № 5. – С. 39-44.

50. Ковальчук С. В. Розробка нових видів продукції – шлях до зміцнення конкурентних позицій підприємства / С. В. Ковальчук, К. О. Швець // *Вісник Хмельн. нац. університету*. Економічні науки. – 2008. – № 5, Т. 3. – С. 75-78.

51. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. ; [под ред. А. П. Градова]. – СПб. : Спец. литература. – 1995. – 414 с.

52. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества : проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.

53. Нижник І. В. Аналіз чинників підвищення конкурентоспроможності та рівня конкурентних переваг машинобудівного підприємства / І. В. Нижник // *Вісник Хмельн. націон. університету*. Економічні науки. – 2008. – № 3, Т. 3. – С. 206-210.

54. Рзаєв Г. І. Характеристики конкурентоспроможності підприємства та напрями її оцінки / Г. І. Рзаєв // *Вісник Хмельн. націон. університету*. Економічні науки. – 2011. – № 5, Т. 2. – С. 166-171.

55. Шипуліна В. О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку / В. О. Шипуліна В. С. Майборода // *Вісник Хмельн. нац. університету*. Економічні науки. – 2009. – № 4, Т. 2. – С. 99-102.

56. Стадник В. В. Особливості управління конкурентоспроможністю на різних стадіях життєвого циклу організації / В. В. Стадник, О. В. Ксенченко // *Вісник Хмельн. нац. університету*. Економічні науки. – 2006. – № 2, Т. 2. – С. 146-150.

57. Соколюк Г. О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації / Г. О. Соколюк // *Актуальні проблеми економіки*. – 2010. – № 8. – С. 163–169.

58. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; [пер. с английского С. Жильцова ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 416 с.

59. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [пер. с английского под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

60. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури [пер. с англ. М. А. Майорова, Э. В. Шустер, А. А. Быковский, А. К. Кушниренко, Е. В. Вышинская, Э. М. Попов; под. общ. ред. Л. И. Евенко]. – М. : Дело, 1998. – 704 с.

61. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем / Г. Б. Клейнер. – М. : Наука, 2004. – 240 с.

62. Nelson R. R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge : Harvard University Press, 1982. – 536 p.

63. Попов Е. В. Теория эволюции микроэкономических институтов / *Montenegrin Journal of Economics*. – 2006. – № 3. – С. 57-72.

64. Циба В. Т. Параметры личности / В. Т. Циба // *Соціальна психологія*. – 2005. – № 3. – С. 3-7.

65. Циба В. Т. Системна теорія особистості: регулятивно-детерміністська парадигма [Електронний ресурс] / В. Т. Циба – Режим доступу: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=45&c=925>

66. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом : Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Р. Нивен [пер. с англ.]. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 328 с.

67. Пономаренко В. С. Структуризация показателей системной эффективности развития предприятий / В. С. Пономаренко, І. В. Гонтарева // *Економіка розвитку*. – Харків : ХНЕУ, 2011. – С. 71-75.

68. Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : моногр. / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.
69. Менеджмент многообразия в гетерогенных организациях / М.Н.Певзнер, П.А. Петряков, В.В. Стадник, У. Альгермиссен. – Хмельницький : ФОП А.С. Гонта, 2016. – 354 с.
70. Ожегов С.И. Словарь русского языка [под ред. Н.Ю.Шведовой; 14 изд. стереотип.] / С.И. Ожегов. – М.: Русский язык, 1983. – 816 с.
71. Thomas D.A. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity / D.A. Thomas, R.J. Ely //Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74. – № 5. – P. 79-91.
72. Loden M. Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Recourse / M.Loden, J.Rosener. – New York: McGraw-Hill, 2001. – 168 p.
73. Finke M. Diversity Management / M. Finke. – München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2006. – 160 p.
74. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Е. Вільямсон. – К. : АртЕк, 2001. – 472 с.
75. Стадник В.В. Гетерархія як організаційна оболонка ефективної взаємодії різноманітностей у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних корпорацій / В.В. Стадник // Вісник Хмельн. нац. університету. Економічні науки. – 2015. – № 6. – С.132-137.
76. Толкачев С. Аддитивное производство и смерть системы разделения труда / С. Толкачев [Электронный ресурс] Режим доступа: worldcrisis.ru/crisis/2023208.
77. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства / За наук. ред. В.В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2016. – 446 с.
78. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; пер. с венг. под ред. Б. В. Сазонова. – Москва : Прогресс, 1990. – 325 с.
79. Стадник В. В. Проблеми управління інвестиційним забезпеченням інноваційного розвитку вітчизняних виробничих підприємств / В.В. Стадник, В. М. Йохна, Т. В. Михальчик // Вісник Хмельн. націон. університету. Економічні науки. – 2011. – № 2. – Т. 1. – С. 128–132

3 ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РІЗНОМАНІТНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАЦІЙ

3.1. Особливості і зміст інноваційної діяльності промислових виробників з позицій управління їх конкурентоспроможністю

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

проявляється прагнення особистості до виділення серед соціуму – і способи задоволення потреб тяжіють до індивідуалізації. Це знаходить відображення у постійному оновленні асортименту продукції – передусім тієї, яка призначена для особистого споживання.

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

Дослідженням проблем управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах займається багато науковців. Зокрема, теоретичну основу інноваційного менеджменту склали фундаментальні праці Й. Шумпетера, П. Друкера, Б. Санто, П. Ромера, Е. Пенроуз, Ф. Янсена та ін. Ними визначена провідна роль інновацій у сукупності факторів економічного зростання, сформовано категоріально-понятійний апарат, встановлено основні причинно-наслідкові зв'язки у сфері інноваційної діяльності. Серед вітчизняних вчених, що зробили суттєвий внесок у дослідження впливу інноваційних чинників на економічне зростання й розвиток підприємств, слід виділити О. Амошу, Б. Андрушківа, С. Ілляшенка, К. Ковтуненко, О. Мельник, П. Перерву, В. Стадник, Л. Федулову і багато ін. І на сьогодні у цій сфері наукового пошуку сформований багатий теоретико-методологічний і методичний доробок. Водночас залишається значне коло питань науково-методичного характеру, пов'язаних із активізацією і підвищенням результативності інноваційної діяльності у корпоративному секторі національної економіки, зокрема – у промислових корпораціях. У цьому контексті доцільно проаналізувати можливості концепції

«менеджменту різноманітності», яка в останні десятиліття стала набувати все більшої популярності в західних транснаціональних корпораціях для вирішення проблем мультикультурності. З огляду на те, що промислові корпорації, як великі суб'єкти господарювання, доволі часто стикаються із проблемами мультифакторності і мультикультурності, а вони відчуються особливо гостро в умовах вирішення неструктурованих управлінських завдань (тобто – інноваційних), можна висловити припущення, що перенесення основних принципів управління різноманітністю у сферу інноваційної діяльності корпорацій може бути продуктивним з позицій підвищення ефективності існуючого управлінського інструментарію.

Вплив інновацій на економічні і суспільні процеси у глобалізованому економічному просторі є надзвичайно потужним. І якщо раніше впровадження новинок було лише одним із значної кількості заходів протидії ринковій конкуренції, то нині вони все більше стають основним фактором здобуття конкурентних переваг, а значить – невід'ємною складовою управління будь-яким суб'єктом ринкових відносин. Інновації сприяють не лише зниженню витрат і зростанню прибутку, а й формують нові потреби, відкривають нові ринки збуту, в т.ч. і зовнішні. Вони є різними за функціональним призначенням, за місцем виникнення, ступенем новизни (інноваційним потенціалом) та багатьма іншими характеристиками, що дає змогу їх класифікувати. Наприклад, цікавою є класифікація інновацій А. Пригожина, який виділив такі їх групи [1, с. 26]:

- 1) за типом нововведення: матеріально-технічні, соціальні, економічні, організаційно-управлінські, правові та педагогічні;
- 2) за інноваційним потенціалом: радикальні, комбіновані та модифіковані;
- 3) за особливостями інноваційного процесу: внутрішньо-організаційні та міжорганізаційні;
- 4) за механізмом здійснення: одиничні, дифузійні, завершені та незавершені, успішні та неуспішні;
- 5) за ефективністю: орієнтовані на зростання ефективності виробництва чи управління, покращення умов праці;
- 6) за спадкоємністю: заміщуючі, скасовуючі, поворотні, відкриваючі та ретровведення.

Із класифікацій інновацій можна попередньо передбачити, які результати і в яких сферах можна очікувати від їх реалізації. Групування інновацій за виділеними різними науковцями найбільш характерними класифікаційними ознаками подано у Дод. Б, табл.Б.1 (сформовано автором за [1-7]).

Доцільно зазначити, що в переважній більшості випадків інноваційні зміни відбуваються комплексно – техніко-технологічні інновації тягнуть за собою продуктові, відтак – маркетингові. Доволі часто вони потребують організаційних змін, а значить – впливають на соціальні процеси, вимагаючи розробки і використання нових управлінських і соціальних інструментів. Тобто, в корпоративній структурі відбувається мультиплікація нововведень у всіх організаційно-функціональних елементах, що впливає на її стан і створює кращі умови для економічної діяльності і зростання (рис.3.1) [8; 9, с.75].

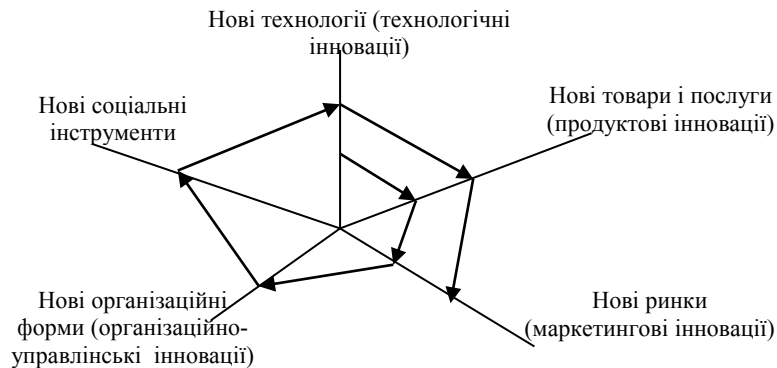


Рис. 3.1. Модель інноваційного мультиплікатора промислової корпорації

Інноваційний процес розвивається спіралеподібно, переводячи стан економічної організації після кожної із інноваційних змін на новий рівень розвитку – технологічного, економічного, соціального. Для промислової корпорації ці зміни можуть забезпечити її перехід і на новий, більш досконалий з погляду відповідності внутрішнього і зовнішнього середовища етап життєвого циклу. Важливо своєчасно визначити той момент, коли ці зміни потрібні, і яким інноваційним змістом вони повинні наповнюватися.

Отже, інноваційний процес охоплює певну множину дій зі створення новинки – починаючи від генерування нових ідей, їх втіленням у дослідні зразки, відтак – перевіркою на технологічність (якщо це стосується продукції), запуском у виробництво і завершуючи виведенням на ринок (комерціалізацією) та вдосконаленням і розвитком базового зразка у відповідь на появу індивідуальних запитів цільових споживачів. Не кожна фірма здатна самостійно розпочати

інноваційний процес і довести новинку до стадії комерціалізації. Для цього потрібні відповідні ресурси – як інтелектуальні, так і матеріальні – та належне фінансове забезпечення для залучення цих ресурсів з тими характеристиками, що створять умови для вирішення інноваційного завдання. Тому різні фірми обирають для себе різні варіанти для входження у інноваційний процес на тому чи іншому етапі – зважаючи, передусім – очікувану економічну віддачу від поліпшення процесів і продуктів і можливі ризики негативних результатів або ймовірність досягнення успіху (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Ризики і результати входження суб'єкта господарювання у інноваційний процес на різних етапах

Етапи інноваційного процесу			
Фундаментальні дослідження	Прикладні дослідження	Конструкторсько-експериментальні роботи	Комерціалізація новинки
Очікувана економічна віддача			
Комерційна вигода мало-ймовірна через невизначеність результатів; за позитивних результатів зростає вірогідність створення проривних інновацій з інноваційною монополією і значною економічною віддачею	Комерційна вигода ймовірна за позитивних результатів, однак здебільшого через значний період; соціальний ефект – у постійному зростанні кваліфікації учасників проектних груп	Комерційна вигода ймовірна за позитивних результатів і у менш тривалому періоді і проявляється у вигляді створення нематеріальних активів; соціальний ефект – у зростанні інтелектуального потенціалу учасників проектних груп	Дохід від реалізації нового продукту на ринку чи від продажу ліцензії на новий продукт
Рівень ризику			
Дуже високий, що стримує власників бізнесу до вкладання коштів одноосібно і спонукає до створення консорціумів	Доволі високий, але прийнятний за належної кваліфікації учасників проектних груп	Середній, спонукає до участі в розробках на основі рекомендацій маркетологів	Середній, зменшується за рахунок вдалого позиціонування новинки на ринку

Джерело: розробка автора

Кожен суб'єкт господарювання, залежно від своїх ресурсних можливостей, обирає для себе форму участі у інноваційному процесі – на стадії фундаментальних чи прикладних досліджень проектно-конструкторських розробок чи комерціалізації через придбання ліцензії на право випуску новинки. Очевидно, що більшість фірм, оцінюючи свій науково-технічний потенціал, не ставлять перед собою завдання здійснювати самотужки фундаментальні дослідження, однак вони можуть долучитись до цього процесу, вступаючи у науково-технічні консорціуми. Для підприємств корпоративного сектору можливості залучення необхідних ресурсів є значно ширшими і вони можуть входити у інноваційний процес ще на стадії прикладних досліджень, підвищуючи тим самим свою частку підприємницького прибутку. Та в кожному конкретному випадку необхідно:

- спрогнозувати перспективність майбутніх інновацій (оцінити ризики їх сприйняття ринком);
- встановити зв'язки між різними типами інновацій – для визначення їх взаємного впливу (синергічного чи деструктивного) і розробки відповідних заходів для усунення загроз критичного порушення економічної стійкості підприємства;
- створити економічні механізми й організаційні форми управління інноваційною діяльністю залежно від типів інновацій і масштабів інноваційних змін на підприємстві;
- оцінити результати і ефективність інноваційного процесу.

Отже, інноваційний процес охоплює певну множину стадій – від появи ідеї до її комерціалізації на ринку. Інноваційна діяльність здійснюється на кожному етапі інноваційного процесу і, природно, відрізняється за своїм змістом і завданнями для різних учасників. І, зважаючи на те, що саме в процесі інноваційної діяльності формуються конкурентні переваги, які відповідають очікуванням ринку, важливо вірно визначити основні акценти, яких необхідно дотримуватися для того, щоб досягти в процесі інноваційної діяльності бажаних результатів.

Ретроспективний аналіз наукових джерел показує, що розвиток суспільств і економік супроводжується зміною концептуальних уявлень про перебіг і рушійні сили тих чи інших процесів, які зумовлюють (сприяють) розвитку або гальмують його. Аналогічно формувались і погляди науковців на зміст і завдання інноваційної діяльності підприємства – залежно від того, що було покладено в основу наукового знання про природу підприємства як виробника і учасника ринкового обміну ресурсами і товарами.

Зокрема, представники класичної економічної теорії розглядали підприємство як атомарний об'єкт («чорну скриньку») і з позицій домінування виробничої функції, яка забезпечує перетворення сировини на кінцевий продукт за допомогою існуючої технології [10]. Вони не заглиблювались у аналіз трудових відносин, що складаються між учасниками виробництва, вважаючи їх несуттєвими чинниками. І управління промисловим підприємством головним чином зводилось до оптимізації (раціоналізації) організації виробництва тієї продукції, що має попит на ринку. А позитивна економічна динаміка (кількісне зростання) фірми пояснювалась належною обґрунтованістю вибраного власником капіталу напрямку вкладання коштів у виробництво певного продукту з точки зору розвитку ринкової кон'юнктури. Зважаючи на те, що у XVIII-XIX століттях суспільні потреби формувались, передусім, за принципом життєвої необхідності, підприємці брались за виготовлення такої продукції, яка присутня на ринку в недостатній кількості. Тим самим забезпечувався прибуток – у разі вірного вибору технології, яка відповідала вимогам економічності, і продукції, що була потрібна споживачам.

І саме здатність власника бізнесу монополізувати випуск такої продукції визнавалось за ключові конкурентні переваги для зростання бізнесу. Ця теза була всебічно обґрунтована Дж. Робінсон у її відомій праці «Економічна теорія недосконалої конкуренції» [11]. Проте вона основну увагу приділяла дослідженню можливостей монополії контролювати пропозицію продукту на рівні галузі, а не впливати на поведінку споживачів. А це досягалось шляхом лобіювання інтересів впливових учасників ринку, а не кропіткою роботою з вивчення запитів споживачів. З цих причин інноваційна діяльність не вважалась такою, що могла би бути визначальною для динамічного зростання, і дослідженню її сутності та особливостей управління нею не приділялось належної уваги.

Однак, по мірі розвитку суспільних потреб (уже в першій половині XX ст.) і зростанням кількості учасників ринку, що прагнули зберегти свою життєдіяльність в умовах економічної рецесії (30-ті роки), домінування у економічній теорії виробничої функції у визначенні можливостей економічного зростання суб'єктів ринку, яка опиралась на постулат про «атомарність економічної системи» і акцентувала увагу на масштабуванні і раціоналізації виробництва стало піддаватись сумніву і змінилось пошуком інших джерел зростання. І вже у 1934 р. Й. Шумпетер опублікував свою «Теорію економічного зростання», у якій звернув увагу на інновації, що «живлять підприємницький інтерес» [12, с.159]. І далі все більше науковців почали досліджувати інноваційні процеси, оскільки

практика підтверджувала, що починаючи з другої половини ХХ ст. інновації у сукупності джерел економічного зростання стали відігравати ключову роль. Виникла потреба ефективного управління інноваційною діяльністю, а значить – дослідження чинників, що впливають на результативність цієї діяльності в різних бізнес-контекстах, виокремлення серед них найважливіших і розроблення науково-методичних підходів до формування відповідного управлінського інструментарію для конкретних учасників чи їх галузевих (або регіональних) груп, які працюють на ринку з визначеним колом цільових споживачів та за різних рівнів конкуренції.

Ця проблема залишається актуальною і наразі, оскільки ринки динамічно змінюються, конкуренція загострюється, а можливість набуття сталих конкурентних переваг все більше залежить від здатності суб'єкта ринку випереджати інших у створенні продуктів, що викликають інтерес у споживачів. І провідна роль активної і результативної інноваційної діяльності у підтриманні конкурентоспроможності і забезпеченні розвитку економічних організацій нині беззаперечно визнається у науковому середовищі і знаходить відгук у практичній діяльності багатьох компаній.

На сьогодні у цій сфері наукового пошуку сформований багатий теоретико-методологічний і методичний доробок. Водночас залишається значне коло питань науково-методичного характеру, пов'язаних із забезпеченням позитивних результатів інноваційної діяльності і її ефективності з урахуванням потенціалу різноманітності промислових корпорацій. Це може бути пояснено тим, що управління інноваційною діяльністю в сучасних умовах продовжує опиратись на стару науково-методичну базу, яка націлювала на досягнення кращого економічного результату в процесі створення й реалізації інновацій, не заглиблюючись у відносини між учасниками інноваційної діяльності, які можуть бути плідними і посилювати синергію спільної діяльності (на чому наголошує концепція менеджменту різноманітності), або ж антагоністичними – якщо ініціатива інноваторів погіршує статус-кво інших членів організації.

Підтвердженням цього припущення можуть служити трактування сутності інноваційної діяльності у науковій літературі, найбільш поширені з яких наведено в табл. Б.2 Додатку Б. В них передусім підкреслюється саме перелік (зміст) роботи: що інноваційна діяльність має комплексний, системний характер і включає такі види роботи, як пошук ідей, кадрів, патентів, ліцензій, організацію дослідницької роботи, інженерно-технічну діяльність, яка об'єднує винахідництво, раціоналізацію, конструювання, створення інженерно-

технічних об'єктів, інформаційну та маркетингову діяльність; може охоплювати повний цикл створення інновації, виступаючи у тісному зв'язку з інвестиційною діяльністю, а може лише окремі заходи з удосконалення поточної діяльності. Можливо саме з цих причин і у вітчизняному законодавстві немає повної узгодженості та єдності щодо трактування інноваційної діяльності, однак серед існуючих методологічних підходів (процесний та результативний, або цілеорієнтований) перевага надається останньому (див. табл.Б.2, Дод.Б, сформована автором на основі [1-7; 13-16]). Тому в подальшому керуватимемося трактуванням, поданим у Законі України «Про інноваційну діяльність».

Інноваційна діяльність в межах промислових корпорацій може мати різне змістове наповнення – залежно від того, на якому етапі корпорація включається у інноваційний процес (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зміст інноваційної діяльності на різних етапах входження корпорації в інноваційний процес

Етапи інноваційного процесу			
Фундаментальні дослідження	Прикладні дослідження	Конструкторсько-експериментальні роботи	Комерціалізація новинки
Генерування ідей, формування концепцій і науково-методичних основ вирішення наукової проблеми, яка є актуальною для даного етапу соціально-економічного розвитку суспільства	Визначення напрямів реалізації результатів фундаментальних досліджень та їх об'єктивації у матеріальні чи нематеріальні продукти і процеси і експериментальна перевірка їх здатності задовольняти суспільні потреби	Обґрунтування кількісних характеристик нового продукту, створення дослідних зразків нової продукції, коригування і доробка технічної документації, розроблення стандартів і технічних умов, вибір чи розроблення технології виготовлення	Дослідження сприйняття інновації ринком, розроблення маркетингових програм, організація виробництва і продажу новинки, обґрунтування доцільності продажу ліцензії на випуск нового продукту іншим підприємствам

Джерело: розробка автора

Однак одного лише опису змісту робіт, які потрібно виконати в процесі інноваційної діяльності, і очікуваних результатів у вигляді

економічної віддачі від реалізації інновацій недостатньо для ефективного управління нею. Очевидно, що для отримання бажаних результатів необхідно враховувати особливості організації інноваційної діяльності в корпоративному секторі. Як вірно вказують В. Приходько й Т. Іванова, «дослідження й проникнення в глибинну сутність управлінських і організаційних процесів – умова ефективного управління на різних рівнях і в системах різної природи» [17].

Відмітною особливістю інноваційної діяльності є її творчий характер, а значить – виконувати її результативно можуть не всі люди, а лише ті, що мають відповідний інтелектуальний потенціал. Вони повинні бути здатними вирішувати нестандартні завдання, логічно структурувати їх, мислити креативно, напрацьовуючи альтернативні варіанти рішень – для проектування інноваційних змін; серед них мають бути і люди з організаційними здібностями, що здатні оперативно вирішувати завдання ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, коригування її змісту, координування дій окремих виконавців чи їх груп тощо. Творчий процес не піддається нормуванню і стимулюванню інноваційної діяльності теж потребує нестандартних рішень з боку менеджменту. І ефективність проектних команд неможлива без валентного мотиваційного забезпечення роботи усіх виконавців.

Всі ці питання відносяться до сфери управління людською поведінкою і побудови організаційних відносин, які в різних соціокультурних і економічних контекстах можуть суттєво відрізнятись. Мають вони свої особливості і в корпоративному секторі – організаційно інноваційна діяльність в корпораціях охоплює значно ширше коло учасників з різними компетенціями і різними мотиваційними перевагами. І через ці причини саме в сфері інноваційної діяльності можливий найбільший опір зміні, різні прояви опортуністичної поведінки, які знижують результативність і ефективність інноваційної діяльності. І очевидно, що інноваційною діяльністю не можна керувати з позицій жорсткого контролю, чітко прив'язуючи до термінів і результатів заздалегідь обумовлений розмір винагороди виконавцям – учасникам інноваційного процесу.

«Жорсткий підхід» до управління персоналом, як характеризує його К. Легге, «сфокусований на тісній інтеграції кадрової політики в області людських ресурсів з організаційною стратегією, зорієнтованою на використання людських ресурсів таким же раціональним способом, яким здійснюється управління будь-якими іншими ресурсами, з яких організація прагне отримати максимальний прибуток» [18, с. 33]. Очевидно, що в основу такого підходу покладено тезу про абсолютну

раціональність економічної поведінки людей, які працюють в організації.

Термін «економічна поведінка» доволі часто зустрічається у науковій літературі. Найчастіше його трактують як «залежність поведінки людей від економічних факторів, ... впливу людей на ці фактори шляхом прийняття й реалізації певних рішень» [19, с. 125], «форму активності людини як економічного агента, її усвідомлену діяльність у сфері господарювання [20, с. 9]. На думку В. Радаєва, поняття «економічна поведінка» виникло як відображення усвідомлення того, що характер економічних дій людини залежить від її уявлення про раціональність та її межі. Він зазначає – «для того, щоб дії людини вважались економічними, вона зобов'язана вести себе раціонально» [21, с. 71]. Такий підхід до трактування економічної поведінки сформувався під впливом праць класиків економічної теорії – Г. Беккера, П. Самуельсона, Ф. Хайека, П. Хейне та ін. [22-25].

І хоча нині зрозуміло, що дії людини не завжди є раціональними і залежать не тільки від економічних обставин, а й соціально-психологічних, когнітивних, ціннісних та інших особливостей її характеру, все ж доцільно дотримуватися позиції лауреата Нобелівської премії Г. Беккера, який підкреслював, що «економічний підхід є унікальним за своєю потугою, так як здатен інтегрувати велику множину різноманітних форм людської поведінки» [22, с. 31]. Тому в контексті даного дослідження доцільно трактувати економічну поведінку людини в організації з Г. Беккером – як спосіб (характер) її економічних дій в певних економічних і соціокультурних умовах. Саме в такому поєднанні, на нашу думку, і слід вибудовувати мотиваційну основу інноваційної діяльності. Це відповідає сутності так званого «гнучкого» підходу, за якого управління людьми розглядається в стратегічній перспективі – коли «люди сприймаються як потенційні активи, а не перемінні витрати» [26, с. 23-24].

За цього підходу основними завданнями у сфері управління людськими ресурсами є [27, с. 149-176]:

- стратегічна орієнтація – здатність організації поєднувати завдання управління людськими ресурсами зі своїми стратегічними планами, досягаючи внутрішньої узгодженості у різних аспектах цієї роботи;

- високий рівень прихильності працівників цілям підприємства, який досягається чіткою ідентифікацією працівників із своїм підприємством;

- високий рівень якості роботи – безпосередній зв'язок діяльності менеджерів з якістю товарів і послуг підприємства;

- гнучкість – функціональна гнучкість, здатність організаційної структури забезпечувати управління інноваціями.

Отже, філософія гнучкого підходу ґрунтується на комунікації, мотивації і лідерстві. Основна його ідея полягає у досягненні такого ступеня прихильності персоналу цілям підприємства, за якого вони б не лише відстоювали свої економічні інтереси у відносинах із роботодавцем, а прагнули самореалізуватися у процесі виконання поставлених перед ними завдань. Для цього їх необхідно залучати у всі процеси, які потребують прийняття рішень, створюючи умови для ефективного обміну інформацією, формуючи атмосферу лояльності і довіри між працівниками у внутрішньому організаційному просторі. Як підкреслюють Дж. Геннард і Г. Юдж, працівники мають бути впевнені, що їх інтереси й інтереси керівництва можуть і повинні співпадати [28, с. 57]. І коли всі співробітники поділяють цілі організації і працюють як одна команда, така організація буде життєздатною і успішною.

Збіг інтересів учасників будь-якої економічної діяльності лежить в основі мотивації персоналу. Однак в силу багатогранності і складності відносин, які виникають в ході інноваційного процесу в корпоративному секторі, мотивація його учасників стосується не тільки питань адекватного економічного стимулювання. Вона охоплює й питання соціально-психологічного і навіть етичного характеру – в контексті оцінки персонального внеску окремих виконавців у кінцевий результат і захисту прав інтелектуальної власності. Адже інноваційна діяльність, як правило, є результатом колективної праці. На це, зокрема, звертає увагу Н. Краснокутська зазначаючи, що інноваційна діяльність – це... «діяльність *колективу* (розрядка моя – О.Г), спрямована на забезпечення доведення науково-технічних ідей, винаходів до результату, придатного для практичної реалізації їх на ринку з метою задоволення потреб суспільства у конкурентоспроможних товарах і послугах» [4, с.23]. І людський чинник відіграє у ній визначальну роль. Здебільшого саме людські вади – інертність, небажання перенавчатись, набувати нових знань – стають основною причиною, яка гальмує інноваційний процес.

Крім того, слід зважати і на те, що організація інноваційної діяльності в корпораціях може передбачати об'єднання в проектну команду працівників різних структурних одиниць, що також впливає на відносини у цій команді. Серед сучасних науковців з цього приводу навіть використовується термін «мультиагентні відносини» [29], які опираються на теорію агентських відносин, що виникла в межах неінституціональної економічної теорії, зокрема, теорії фірми. Її

представники, А. Алчіан і Г. Демсец підкреслювали, що кожна фірма «складається із множини людей, які діють в межах організації... Вони взаємодіють між собою, укладаючи добровільні контракти» (цит. за [30, с. 67]). Вчені мали на увазі передачу найманими працівниками влади над собою або ж власниками частини повноважень з управління фірмою – менеджерам.

Більш чітко зміст агентських відносин сформулювали У. Меклінг та М. Дженсен [30, с. 210], а дещо пізніше – О. Вільямсон [31]. Вони зобразили підприємство (фірму) як «мережу контрактів», що створюється принципалом – (зазвичай власником капіталу як найбільш цінного на той час ресурсу) для забезпечення тривалої узгодженої діяльності власників інших ресурсів, які залучаються для створення споживчого товару (агентів). Це дає змогу ініціатору мережі (принципалу) економити витрати, які потрібно було б здійснити для придбання цих ресурсів в ході окремих ринкових трансакцій. Важливо лише чітко виписати правила взаємодії в такій мережі, оскільки від дотримання їх залежить довго тривалість відносин.

Проте, якщо перенести теорію контрактів у корпоративний сектор та взяти до уваги особливості інноваційної діяльності (які не наповнені рутинними і не можуть бути чітко виписані, на відміну від виробничої), то в таких контрактах буде переважати нечітка (імпліцитна) складова. І тут важливо компенсувати недоліки імпліцитності конкретними цільовими установками в розрізі ключових учасників інноваційного процесу, що можуть бути з кількох структурних одиниць корпорації.

М. Гордон підкреслював, що «формування цільових установок (цільової функції) є найважливішим етапом організації будь-яких економічних процесів» [32]. Тому управління інноваційними процесами має обов'язково опиратись на цілеорієнтований підхід і його інструменти (наприклад, систему збалансованих показників). Водночас лише цього недостатньо, зважаючи на дуальний характер інновацій – «творче руйнування» за Й. Шумпетером. Тому важливо керувати інноваційною діяльністю, поєднуючи цілеорієнтований підхід (у розрізі досягнення поставлених цілей) та підхід системний (з позицій забезпечення стійкості підприємства як економічної системи в ході здійснення інноваційних змін). Адже будь-які інновації, здійснювані в межах цілісної корпоративної структури, є взаємозалежними у структурному і функціональному аспектах. Можна припустити, що саме така взаємообумовленість елементів економічної системи, порушення якої в ході реалізації інновацій може погіршити кінцевий результат, породжує небажання власників вітчизняних підприємств вдаватись до

радикального оновлення чи інноваційного перепроєктування бізнес-процесів. Однак без цього підприємство не може перейти на вищу стадію життєвого циклу, яка б робила його більш життєздатним у конкурентному середовищі. Звичайно, зміст інноваційної діяльності, масштабність інноваційних завдань і, відповідно, ресурсні потреби для їх реалізації на різних етапах життєвого циклу суб'єкта господарювання будуть відрізнятися, що показано в табл.3.3. І доцільно припустити, що саме перехід на більш динамічну стадію життєвого циклу (або ж збереження – якщо йдеться про стадію стабільного функціонування) має братись до уваги при оцінюванні результативності інноваційної діяльності.

Таблиця 3.3

Цілі інноваційної діяльності за етапами життєвого циклу суб'єкта господарювання для забезпечення сталості розвитку

Етапи життєвого циклу				
Народження	Зростання	Зрілість	Занепад	Відродження
Цілі інноваційної діяльності				
Пошук перспективної підприємницької ідеї, яка лежатиме в основі бізнесу	Інноваційна діяльність для розвитку продукту і ринку, формування ефективних бізнес-процесів	Інноваційна діяльність з метою вдосконалення бізнес-системи і бізнес-процесів, формування нових бізнес-проектів	Аналітична оцінка інноваційних можливостей і пошук шляхів оновлення виробничої системи	Пошук і реалізація інновацій, що сприятимуть відродженню бізнесу

Зважаючи на те, що в умовах глобалізації і динамічних ринкових змін конкурентоспроможність і сталий розвиток суб'єктів господарювання забезпечується їх здатністю відповідати очікуванням (і вимогам) споживачів, причому не тільки у відгук на їх існуючі потреби, а й шляхом створення нових, цільові установки у сфері інноваційної діяльності на кожному етапі життєвого циклу підприємства повинні бути конкретними. Вони мають чітко визначати самі ті елементи бізнес-процесів, які потребують інновацій для того, аби підвищувати здатність підприємства створювати споживчу цінність на тих ринках, які визначені стратегічними планами розвитку.

Всі сучасні концепції менеджменту фокусують увагу саме на клієнтах. Наприклад, І. Масаакі, коментуючи сутність концепції «Кайдзен», відзначає: «Всі зусилля керівництва, спрямовані на кайдзен, зводяться до двох основних слів: задоволення споживача. Будь-яка

робота марна, якщо, в підсумку, не веде до досягнення цієї мети [33, с. 227]. Звідси можна стверджувати, що встановлення цілей управління інноваційною діяльністю має здійснюватися з позицій ціннісно-орієнтованого підходу та з урахуванням можливостей менеджменту різноманітності. Наголос на цьому аспекті інноваційної діяльності роблять і інші сучасні науковці [34-35]. І найкращим інструментом для цього може бути ланцюжок створення цінності М. Портера (див.рис.2.2). Вплив інноваційних чинників на формування і підтримання конкурентних переваг промислового підприємства згідно зазначених підходів відображено на рис.3.2.



Рисунок 3.2. Інноваційні чинники формування і підтримання конкурентних переваг компанії

Джерело: власна розробка

Як видно із рисунка, інноваційна діяльність на підприємстві повинна пронизувати усі етапи створення споживчої цінності – починаючи від розробки зразка продукції і завершуючи його виведенням на ринок в ході промислового освоєння. В ході створення

продуктових інновацій важливо виділити ті складові бізнес-процесів, які додають найбільше цінності при промисловому освоєнні і інновацій, і саме їх визначати пріоритетами при плануванні напрямів інноваційної діяльності.

Крім того, важливо вірно позиціонувати продуктові інновації на ринку і для цього інноваційна діяльність має охоплювати і сферу маркетингу. Як вірно зауважує О. Замазій, «... важливо побудувати модель поведінки споживачів, виділивши ті складові споживчої цінності, які формуються, з одного боку, особливостями процесів виробництва товарів і є результатом реалізації управлінських рішень щодо їх побудови в межах існуючих виробничих та організаційних технологій, а з іншого боку – детермінуються станом і динамікою зовнішнього середовища» [36, с.169].

Отже, викладене вище дає підстави для висновку, що управління інноваційною діяльністю компанії в умовах глобалізації і динамічних ринкових змін має охоплювати процеси вибору напрямів і масштабів інноваційних змін, визначення організаційних форм і ступеня входження підприємства у загальний інноваційний процес, формування організаційно-економічного підґрунтя для ефективної роботи учасників інноваційної діяльності. Вирішення цих завдань має бути комплексним і для їх реалізації доцільно опиратися на теоретичну основу і науково-методичні підходи теорії систем, теорії контрактів, теорії людської поведінки та ціннісно-орієнтованого управління.

На сьогодні рівень споживчої цінності нових продуктів значною мірою визначається їх відповідністю ustalеним стандартам якості, наприклад, у сфері ергономічності, безпечності використання, екологічності. І нині конкурентна боротьба між виробниками промислової продукції все більше переноситься у сферу управління якістю – адже споживач не просто зацікавлений у тому, щоб отримати новий товар, а в тому, щоб цей товар був якісним.

Такий зв'язок між цілями інноваційної діяльності і цілями управління якістю дає підстави для висновку, що вони мають розглядатися в комплексі, до того ж – з урахуванням безперервності й взаємообумовленості обох процесів. Водночас зв'язок цих цілей із стратегічними завданнями вітчизняних компаній щодо інтегрування у світовий економічний простір на правах виробника конкурентоспроможних товарів, а не постачальника сировинних ресурсів, свідчить про актуальність пошуку технологій підвищення ефективності інноваційної діяльності, в тому числі – і через реалізацію потенціалу організаційної різноманітності, яка властива корпоративним структурам.

В умовах мінливості ринків і їх ущільнення внаслідок посилення конкурентної боротьби, кожному суб'єкту господарювання важливо розвивати свою здатність формувати конкурентні переваги з урахуванням ринкових запитів – у кожній стратегічній зоні господарювання. У цьому контексті важливо оцінити те, наскільки відповідають результати інноваційної діяльності вітчизняних промислових виробників вимогам і запитам їх цільових ринків (що проявляється у зростанні обсягів реалізації інноваційної продукції), а також – наскільки їх інноваційні розробки забезпечуються їх власним інтелектуальним капіталом, втіленим у нематеріальні активи.

Вихідними даними для дослідження взято статистичні дані про активність і результати інноваційної діяльності промислових підприємств України за період, який охоплює роки до настання світової економічної кризи, під час кризового періоду 2008-2009 років, далі роки тимчасового поживлення і теперішню кризову ситуацію (2014-2016 рр.) локального характеру, зумовлену економічним і політичним протистоянням України і Російської Федерації (рис. 3.2).

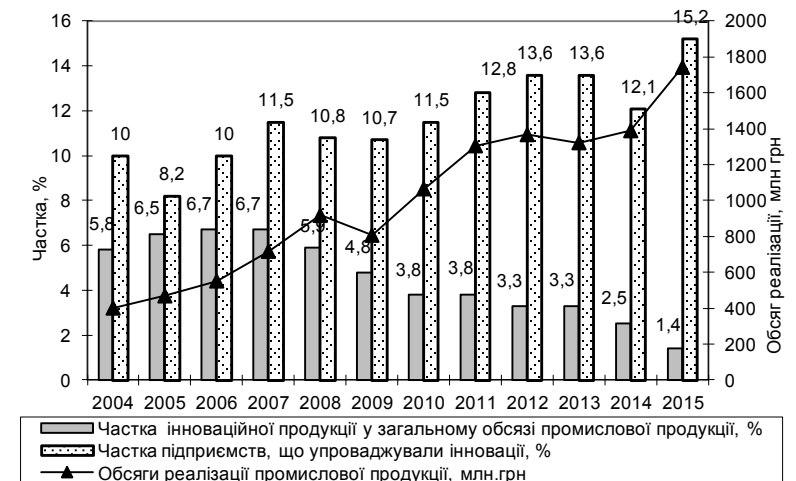


Рис. 3.3. Динаміка інноваційної активності підприємств та її результатів у промисловому секторі економіки України

Джерела: побудовано автором за [37; 38]

Статистичні дані показують, що протягом досліджуваного періоду (і особливо під час виходу із світової кризи) частка інноваційно-активних промислових підприємств в Україні зростала. І це забезпечувало необхідне оновлення асортименту продукції згідно

запитів споживачів, що впливало на обсяги реалізації промислової продукції. У 2014 р. ця частка суттєво зменшилась – зокрема, і через те, що в статистику не увійшли підприємства, із тимчасово окупованих територій Донецької, Луганської області і АР Крим.

Незважаючи на те, що і в 2015 р. підприємства цих територій також не були охоплені статистикою, кількість інноваційно-активних підприємств в Україні зросла – до 15,2%. Однак продовжувалась тенденція до зменшення частки інноваційної продукції у загальному обсязі промисловості – вона у 2015 році впала до 1,4% (проти 3,3% у 2012 р. і проти 6,7% у найсприятливішому для промисловості України 2007 р.). А вітчизняні підприємства з року в рік втрачають таку здатність, що вказує на низьку результативність їх інноваційної діяльності, на те, що підприємства не є «когнітивно самодостатніми» – цим терміном у науковій літературі визначено здатність підприємства забезпечувати свою діяльність власними розробками [39]. І це не створює належних умов для виходу вітчизняних промислових компаній на ринки країн ЄС – у їх переважній більшості. Тому питання ефективності управління інноваційною діяльністю промислових виробників невіддільне від питання ефективності стратегічного управління, яке покликане забезпечувати сталу позитивну економічну динаміку промислового сектору національної економіки і свідчити про професійну компетентність менеджменту.

Прикладами і підтвердженням професійності менеджменту у сфері планування і реалізації інноваційних змін є дані, що характеризують економічну динаміку успішних підприємств. Так, однією із провідних компаній України, яка випускає електротехнічну продукцію, є ПАТ «Укрелектроапарат». Підприємство було створене ще за часів СРСР і, на відміну від інших, зуміло зберегти свою здатність ефективно функціонувати, систематично і обґрунтовано здійснюючи технологічну модернізацію свого виробництва.

Масштабне техніко-технологічне оновлення керівництво ПАТ «Укрелектроапарат» провело впродовж 2007-2009 років – обсяг капітальних інвестицій у ці роки був найбільшим за останні десять років діяльності, причому більше 90% інвестицій спрямовувалось на основні засоби. Упровадження ресурсощадних технологій дало змогу суттєво скоротити чисельність персоналу підприємства – за період дослідження скорочення персоналу склало майже 30% (табл. 3.4). Основні зусилля протягом досліджуваного періоду спрямовувались менеджментом компанії на технологічний розвиток. Це давало змогу підвищувати конкурентоспроможність продукції завдяки зменшенню операційних витрат. Наприклад, придбання у 2013 р. машини лазерного

різання, яка є принципово новою складовою технологічного процесу розкроювання сталі, дало змогу суттєво зменшити витрати на виробництво трансформаторів. Крім безпосереднього зменшення витрат енергоресурсів і сталі (за рахунок точності розкроювання), виробничий процес став менш трудомістким. І хоч обсяги виробництва зросли у 2013 р. більш ніж удвічі, кількість працівників зросла лише на 13 осіб.

Таблиця 3.4

**Капітальні інвестиції і результати технологічного оновлення
виробництва на ПАТ «Укрелектроапарат»**

Роки									
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, послуг млн. грн.									
327,6	393,5	178,1	239,5	244,7	253,3	610,8	769,9	501,3	382,0
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.									
2,63	-9,44	-18,06	4,42	8,90	18,30	197,8	278,20	66,41	28,70
Загальний обсяг капітальних інвестицій, млн. грн.									
8,77	27,66	14,41	1,08	1,62	2,25	21,60	9,26	11,11	0,62
-в т.ч. в основні засоби, млн. грн.									
7,95	26,98	14,20	0,87	1,33	1,66	17,0	7,85	10,6	0,49
*Частка інвестицій в основні засоби, %									
90,6	97,5	98,5	80,1	81,9	73,6	78,7	84,8	95,0	79,0
Середньооблікова кількість працівників, осіб									
1684	1781	1565	1217	1073	980	993	980	924	857

Джерело: фінансова звітність підприємства, *власні розрахунки

Модернізація і технологічне переозброєння виробництва на ПАТ «Укрелектроапарат» здійснюється постійно, про що свідчать наведені в табл.3.4 дані щодо структури інвестиційних процесів. Обсяги коштів, що спрямовуються на придбання основних засобів, складають від 75 до 95% загального обсягу інвестицій. Керівники підприємства прагнуть купляти найновіше обладнання, резервуючи на це з року в рік значні кошти. Так, на 2017 р. на технологічне оновлення заплановано близько 20 млн.грн. Планується придбати лінію поперечного розкрою електротехнічної сталі ТЕ-45 «L.A.E.» і кантувач для складання магнітопроводів BNI T2 2R «L.A.E.» італійського виробництва; лінію просочення обмоток під вакуумом «HEDRICH» (Німеччина); лінію порошкового напилення поверхні великогабаритних виробів та ін.

Завдяки обґрунтованому технологічному оновленню виробничих процесів компанія з року в рік нарощує свої потужності, спеціалізуючись на випуску електротехнічної продукції переважно виробничого призначення, яка використовується у різних

модифікаціях для оснащення промислових та інших об'єктів. На сьогодні ПАТ «Укрелектроапарат» виготовляє більше 40 видів і 450 модифікацій електротехнічних виробів. До основних видів продукції належать: різні типи трансформаторів (масляних та сухих); комплектні трансформаторні підстанції з різними потужностями – від 10 кВт до 2500 кВт; трансформатори і реактори для електровозів та електропоїздів; трансформатори для живлення глибинних насосів при видобутку нафти; спеціальні трансформатори малої потужності; камери збірних щитів однобічного обслуговування; газорегуляторні пункти блочної конструкції; котли центрального опалення. Співвідношення цих видів продукції протягом останніх років дещо змінювалось, на що вплинула зміна цільових ринків збуту. Зокрема, зменшилась частка від продажу трансформаторів різних типів (з 95,5% до 79,5%), а зросла частка комплектних трансформаторних підстанцій (з 3,9 % у 2014 р. до 16,2% у 2016 р.) (Додаток Б, табл.Б.3).

Тобто, компанія повною мірою використовує свої ресурсні можливості для урізноманітнення продукції з урахуванням потреб ринку. Кваліфікована робота з ринком і активна інноваційна діяльність працівників підприємства забезпечила протягом 2010-2014 років суттєве зростання обсягів виробництва і реалізації своєї продукції. Проте в останні два роки вони зменшилися удвічі і в 2016 р. обсяги чистого доходу склали всього 76,2% від попереднього року (рис.3.4).

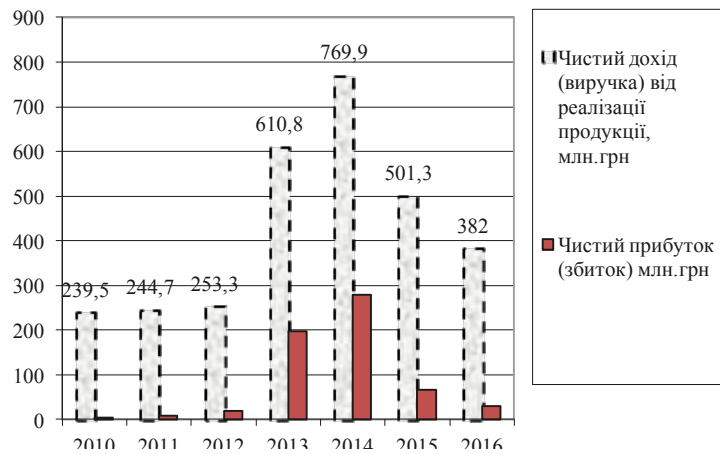


Рис. 3.4. Динаміка чистого доходу і чистого прибутку ПАТ «Укрелектроапарат»

Джерело: Побудовано на основі фінансової звітності підприємств

Аналогічно є й динаміка показника, що відображає ефективність ресурсоспоживання – чистого прибутку підприємства. До 2014 року включно чистий прибуток підприємства зростав, а у 2015-2016 рр. – різко зменшився – відповідно у 8 і 10 разів порівняно з 2014 роком. Погіршення економічної динаміки пояснюється тим, що майже 2/3 своєї продукції підприємство експортувало у Росію – переважно компаніям, що здійснюють обслуговування залізничного транспорту і нафтогазового комплексу. Так, у 2014 р. за рахунок експорту продукції у Російську Федерацію підприємство отримало чистого доходу на суму 412,6 млн. грн., що склало 92,2% всього обсягу виручки. Однак, з огляду на політичну ситуацію і рекомендації уряду стосовно зміни ринків збуту, ПАТ «Укрелектроапарат» у 2014 р. вимушене було згортати співпрацю з Росією. І в останні два роки обсяги експорту в РФ суттєво зменшилися – до 258,1 млн. грн у 2016 році (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Структура обсягів чистого доходу ПАТ «Укрелектроапарат»

Показники	Роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн, в т.ч.:	239,5	244,7	253,3	610,8	769,9	501,3	382,0
- на внутрішньому ринку, млн. грн.	83,6	122,6	75,0	75,7	122,6	88,7	171,9
частка від загального обсягу реалізації, %	34,9	50,1	29,6	12,4	50,1	17,8	45,0
-за рахунок експорту, млн. грн	155,9	122,1	178,3	535,1	709,9	412,6	258,1
частка від загального обсягу реалізації, %, в т.ч.:	65,1	49,9	70,4	87,6	92,2	73,3	67,6
-експорт у Росію, млн. грн	113,6	92,3	151,9	499,8	657,4	236,6	213,8
частка від загального обсягу реалізації,%	47,4	37,7	60,0	81,8	85,4	47,2	56,0
-в інші країни млн. грн	42,3	29,8	26,4	35,3	52,5	176,0	44,3
частка від загального обсягу реалізації, %	17,7	12,2	10,4	5,8	6,8	35,0	11,6

Джерело: Побудовано на основі фінансової звітності підприємств

Це склало 67,6% від обсягу реалізації продукції, що також багато, однак процес зміни ринків збуту не є швидким, тим більше, що компанія пов'язана довготривалими угодами про постачання і мусить виконувати їх у повному обсязі для уникнення штрафних санкцій. В той же час керівництво працює над пошуком інших ринків збуту, що

доволі проблематично. Структура ринків дещо змінюється, хоча й повільно – у 2016 р. майже вдвічі порівняно з попереднім зросли обсяги внутрішнього споживання.

Робота з виходу на ринки інших країн поки що не набула стабільних позитивних тенденцій, в країні далекого зарубіжжя протягом 2014-2016 рр. експортувалось не більше 3% продукції. При цьому, незважаючи на такі труднощі, зумовлені політичними обставинами, підприємство залишається прибутковим, підвищуючи ефективність виробництва за рахунок вдосконалення технології виробництва та інтенсифікації праці персоналу – з 2014 р. по 2016 р. середньооблікова кількість персоналу зменшилась з 980 осіб до 857, тобто, на 12,5% (див.табл.3.4).

Загалом, якщо оцінювати складну ситуацію, у яку потрапило ПАТ «Укрелектроапарат» в останні роки, то діяльність його керівного персоналу можна назвати професійною, адже підприємство залишилось прибутковим і поступово переорієнтовується на внутрішній ринок та ринки інших країн. Цього не можна сказати про діяльність виробників аналогічної продукції, які є основними конкурентами ПАТ «Укрелектроапарат» в Україні, таких як ПАТ «Запорізький завод надпотужних трансформаторів» та ПАТ «Запорізький завод малогабаритних трансформаторів». Показники, що характеризують різні аспекти економічної динаміки цих підприємств, наведено в табл.3.6. З них видно, що обидва підприємства суттєво погіршили свою роботу і стали збитковими в останні три роки. ПАТ «Запорізький завод надпотужних трансформаторів» не здійснює самостійного дослідження ринків збуту, а виготовляє продукцію (трансформатори з рідким діелектриком потужністю понад 10000 кВА) з давальницької сировини на замовлення ПАТ «Запоріжжятрансформатор». Вся його продукція призначена для внутрішнього споживання, але зменшення обсягів робіт основного споживача спричинило різке погіршення і його показників та вимушене скорочення кількості зайнятого персоналу – з 453 осіб у 2013 р. до 77 осіб у 2016 р.

Не кращим є становище і у ПАТ «Запорізький завод малогабаритних трансформаторів», обсяги виробництва і реалізації продукції якого зменшились більш ніж удвічі за останні три роки. І хоча менеджмент підприємства намагається підтримувати його діяльність, переорієнтовуючись на внутрішній ринок (частка експорту в Росію знизилась до 19% проти майже 50% у 2014 р.) все ж ці зусилля не дають бажаних результатів. Це видно навіть із того, що в 2016 р. було виготовлено 403 трансформатори, а продано всього 384. Тобто,

деяке поліпшення у кількісному вимірі порівняно з 2015 роком є, але через те, що виготовлені і продані трансформатори були меншої потужності, виручка від їх продажу була меншою.

Таблиця 3.6

Показники економічної динаміки вітчизняних компаній-конкурентів ПАТ «Укрелектроапарат»

Показники	Роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ПАТ «Запорізький завод надпотужних трансформаторів»							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	74589	64375	101764	83021	25557	760	533,0
Середньооблікова кількість працівників, осіб	358	388	458	453	176	84	77
Чистий прибуток (збиток) тис.грн	3266	6415	1396	818	-20895	-16621	-8372
Експорт, % від загального обсягу реалізації	0	0	0	0	0	0	0
ПАТ «Запорізький завод малогабаритних трансформаторів»							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	47982	49822	63504	41899	20564	21374	17815
Середньооблікова кількість працівників, осіб	89	88	92	92	92	63	53
Чистий прибуток(збиток), тис.грн	-267	734	892	263	-19	-1842	-720
Експорт, % від загального обсягу реалізації	37,5	23,0	32,7	44,2	49,4%	24,0	19,0
Виготовлено трансформаторів, одиниць	1454	1269	1511	1116	475	353	403

Джерело: звітність підприємств

Загалом, у групі виробників електричної та електротехнічної продукції, яка є найбільш конкурентоспроможною на світових ринках (про що свідчать дані структури експорту продукції машинобудування

(табл.Б.4, Дод.Б) – експорт продукції цієї групи у 2016 р. перевищив 80%, а займав у різні роки від 53 до 80%), є підприємства, що зуміли зберегти свої міцні позиції на традиційних цільових ринках, але є й такі, що їх втратили у перебудовний період. І, залежно від обґрунтованості напрямів диверсифікації виробництва, змогли знайти нову ринкову нішу і динамічно розвиватись, або ж втратили взагалі здатність підтримувати позитивну економічну динаміку, з року в рік скорочуючи обсяги виробництва продукції – через її невідповідність запитам споживачів. І те, й інше є результатами інноваційної діяльності – ефективною або неефективною.

Прикладом успішної диверсифікації виробничої системи є ПАТ «Завод Маяк» (м. Вінниця), яке в процесі конверсії перейшло на виробництво продукції цивільного призначення. Починаючи з 1997 року, підприємство займається розробкою та виготовленням широкого асортименту електротехнічної продукції, в тому числі як основних видів – високоякісних електричних нагрівальних приладів: маслонаповнених електрорадіаторів, електроконвекторів, тепловентиляторів, теплових завіс, інфрачервоних обігрівачів, побутових електроплиток, електричних котлів. Вся продукція компанії випускається під зареєстрованою торговою маркою «Термія». Незважаючи на деяке зниження обсягів виручки від реалізації продукції у 2016 р., компанія доволі впевнено почувалась на ринку (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Основні показники економічної динаміки ПАТ «Маяк»

Показники	Роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	180,9	190,0	135,7	130,7	186,4	244,3	201,1
Середньооблікова кількість працівників, осіб	978	835	731	647	781	790	794
Чистий прибуток (збиток) тис.грн	15,3	5,7	1,3	-7,0	27,1	22,6	12,2
Експорт (СНГ), % від загального обсягу реалізації	-	-	26,2	33,8	29,1	27,4	29,0
- в т.ч. в Росію	-	-	18,3	28,4	20,4	17,7	15,1

Джерело: фінансова звітність компанії

Конкурентів за різними видами продукції у підприємства доволі багато. Так, по електричних конвекторах – це торговельні марки «Atlantik», «Noirot», «Thermor» (Франція) «Beha», «Nobo» (Норвегія), «Росс», «Тепломаш» (Україна); по електричних маслорозподілених радіаторах: «DeLohghi» (Італія), «EWT» (Чехія), «TESY» (Болгарія), «Element», «Clatronac», «Sharlett», «Verelly»(КНР); по радіаторах для опалення – це виробники, що виступають під торговими марками «Regulus» (Польща), «Demrad» (Туречина), «Korado» (Чехія), «Purmo» (Фінляндія). Та завдяки високій якості продукції (вся продукція сертифікована в системі УКРСЕПРО, причому гарантійний термін на всі види продукції – 3,5 роки) і нижчій ціні попит на неї залишається стабільно високим.

Деяке погіршення економічної динаміки відбулося у 2012-2013 роках – внаслідок зменшення попиту на окремі види продукції. Тому підприємство активізувало розробку модифікацій прототипів, орієнтуючись на зміну кон'юнктури ринку. На сьогодні підприємство здійснює інноваційну діяльність як у напрямі вдосконалення технологічних процесів, так і в напрямі модифікації базових прототипів і розробки нових видів продукції, в тому числі – на замовлення конкретних споживачів. Так, у 2016 р. було розроблено електроконвектор настінний з новим дизайном кришки та різною робочою довжиною на замовлення ТзОВ «Епіцентр». У 2015 р. здійснено промислове освоєння модернізованих електроконвекторів «Еліт» з голчатим нагрівачем та капілярним термостатом трьох розмірів потужностей; електричних промислових котлів різних потужностей та ін.

Для випуску конкурентоспроможної продукції менеджмент компанії регулярно оновлює основні засоби. В 2015 році було придбано основних засобів на суму 2081 тис. грн., з них на машини і обладнання – 1431 тис.грн. У 2016 році придбано основних засобів на суму 3321 тис. грн., в т.ч. новітнього обладнання на суму 1960 тис. грн. Трохи менші суми на технологічне оновлення виділялись і в попередні роки, що забезпечувало належну якість виробничих процесів і надійність продукції підприємства. Тобто, наведені приклади свідчать про те, що за професійного інноваційного менеджменту можна обрати обґрунтовані напрями диверсифікації виробництва, вийти у нові зони стратегічного господарювання і утримувати на ньому свої позиції навіть за несприятливої макроекономічної ситуації.

Машинобудування є тією сферою виробничої діяльності, яка забезпечує технологічне оновлення багатьох інших галузей. Для України найбільш перспективною на найближчі роки вважається

сфера сільськогосподарського виробництва. Її оснащення основними фондами також залежить від здатності машинобудівних підприємств відповідного профілю випускати інноваційну і конкурентоспроможну продукцію. У цьому напрямі в Подільському регіоні працює кілька підприємств, що зберегли своє місце на ринку впродовж перебудовного періоду. У Вінницькій області це ПАТ «Хмільник-сільмаш», у Тернопільській – ПАТ «Техінмаш», у Хмельницькій – ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш» і ПАТ «Красилівський машинобудівний завод». Звичайно, нині вони виготовляють нескладні у технічному відношенні види продукції, які переважно служать для механічної обробки землі – плуги, борони, піднімально-транспортне устаткування, запасні частини для сільськогосподарської техніки, автотранспорту та ін. Між собою вони не конкурують, зайнявши різні ринкові ніші, однак конкуренцію їм складають зарубіжні виробники аналогічної продукції (це особливо відчутно для ПАТ «Техінмаш»). Ні одне із цих підприємств не експортує свою продукцію, вона призначена для обробки сільськогосподарських земель і продається споживачам на внутрішнього ринку.

На початок 2010 р. ці підприємства мали приблизно однакові масштаби виробництва, про що свідчать наведені в табл.3.8 цифри. Однак у період 2010-2016 років їх економічна динаміка була зовсім різною. Так, ПАТ «Хмільник-сільмаш» у 2010-2011 роках показувало доволі гарну динаміку зростання, а далі – підприємство почало втрачати своїх споживачів, обсяги виробництва стали скорочуватись і на кінець 2016 року склали всього 343 тис. грн. проти 14226 тис. грн. у 2011 р. Скоротилась і кількість робочих місць, підприємство з року в рік отримує збитки. Тобто, в останні роки компанія фактично занепадає. І хоча у 2016 р. у ній ще працювало 67 працівників, обсяги виробництва знизались у 8 разів порівняно з попереднім роком, а стабільно збитковим вона є з 2012 року.

Приблизно така ж картина занепаду виробничої діяльності ПАТ «Красилівський машинобудівний завод». На кінець 2014 року воно вже не здійснювало виробничу діяльність, а дохід отримувало за рахунок здачі в оренду виробничих площ і енергозабезпечення. Протягом 2015-2016 років відбулась реконструкція виробничої системи і підприємство відновило випуск резервуарів (цистерн) та радіаторів і котлів для центрального опалення. Це дало змогу відродити виробництво і значно збільшити обсяги виручки у 2015-2016 роках. На сьогодні тут працює 101 працівник.

Таблиця 3.8

Основні показники економічної динаміки машинобудівних компаній Подільського регіону, що виготовляють машини і устаткування для сільського господарства

Показники	Величина показників за роками						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ПАТ «Хмільник-сільмаш»							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	10994	14226	7439	6469	5929	2038	343
Середньооблікова к-ть працівників, осіб	78	97	97	72	79	88	67
Чистий прибуток (збиток) тис.грн	-1324	733	-903	-1407	-1038	-2654	-1822
ПАТ «Техінмаш» (м.Тернопіль)							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	6900	10930	8340	14200	22240	26320	23650
Середньооблікова к-ть працівників, осіб	90	82	84	137	134	126	98
Чистий прибуток (збиток) тис.грн	-0,33	0,72	0,038	1,78	1,74	1,06	4,2
ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш»							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	3512	3621	2621	1970	1319	1036	3589
Середньооблікова к-ть працівників, осіб	65	65	53	45	41	28	26
Чистий прибуток (збиток) тис.грн	0	0	-503	-586	70	-509	193
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	29591	46255	66925	12115	17701	55806	49507
Середньооблікова к-ть працівників, осіб	47	150	145	26	11	39	101
Чистий прибуток (збиток) тис.грн	167	247	1691	-530	-499	-133	261
ТОВ «Краснянський завод «Агромаш»							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	42593	48254	56967	55149	53723	52304	48507
Середньооблікова к-ть працівників, осіб	147	150	155	146	141	139	131
Чистий прибуток (збиток) тис.грн	1468	2314	3617	2534	1570	532	1160

Джерело: звітність підприємств

ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш», так само, як і попередньо проаналізовані підприємства, у 2012-2015 роках значно погіршило свої конкурентні позиції і лише у 2016 році змогло отримати прибутки – однак не за рахунок відновлення виробничої діяльності у сфері створення машинобудівної продукції, а за рахунок надання ремонтних послуг для сільськогосподарських підприємств.

ТОВ «Краснянський завод «Агромаш» протягом досліджуваного періоду було прибутковим, хоча й після економічного піднесення протягом 2011-2013 років, починаючи з 2014 р. у нього спостерігається деякий спад економічної активності. Підприємство виготовляє знаряддя для обробки ґрунту – глибокого і поверхневого, в тому числі культиватори різного типорозміру для фермерських господарств. З метою забезпечення конкурентоспроможності своєї продукції воно придбало ліцензію у фірми «Agrisen» (Франція) на виготовлення дисків для виробництва дископаків, які показують високу якість при обробці ґрунтів. Однак на сьогодні підприємство дещо втратило свої позиції на ринку – через те, що на ринку сільгоспвиробників стали працювати активніше конкуренти, які виготовляють аналогічну продукцію. Зокрема, таким конкурентом став ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш», конкурентоспроможність його продукції дещо вища за рахунок нижчої ціни.

Із числа підприємств, що виготовляли продукцію для сільського господарства, у Подільському регіоні показує найкращу економічну динаміку ПАТ «Техінмаш» (м.Тернопіль). Воно не тільки зуміло відновити до кризові обсяги виробництва, а й значно наростити їх. ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» тільки розпочав відновлення своєї виробничої діяльності.

Проведений аналіз показав, що машинобудівні компанії, які виготовляють продукцію для різних сегментів ринку, визначають для себе різні пріоритети при плануванні інноваційної діяльності. Ті з них, що працюють на ринку виробників, першочергово здійснюють інноваційне оновлення виробничих систем. Виробники продуктів кінцевого споживання активно працюють над розвитком асортиментного ряду відповідно до вимог цільових груп споживачів. Учасники технологічних ланцюжків, що виготовляють продукцію проміжного споживання, здійснюють інновації під замовлення кінцевого виробника.

Найбільш конкурентоспроможними на ринках України і зарубіжжя є підприємства, що виготовляють електротехнічну продукцію, однак лише ті, що своєчасно оновлюють асортимент, працюючи з ринком. Доволі міцними є позиції тих підприємств Подільського регіону, що працюють на ринку виробників для харчової промисловості – вони показують стійку позитивну динаміку, пропонуючи ринку доволі широкий

асортимент продукції. Ті ж підприємства регіону, що працюють для сільського господарства, виготовляють переважно нескладні у технічному відношенні види продукції, паралельно займаючись ремонтними роботами. Обсяги виробництва продукції цих підприємств незначні із тенденцією до зниження.

Майже всі досліджені підприємства, що експортували свою продукцію на ринки СНД, погіршили результати своєї діяльності внаслідок подій, пов'язаних із політико-економічним протистоянням України з РФ, оскільки значну частину своєї продукції вони реалізовували у Росії. На сьогодні їх керівництво активно зайняте пошуком нових ринків збуту – як у країнах ЄС, так і у країнах, що розвиваються. Успішність такого пошуку залежить і від того, наскільки вірно визначено пріоритети інноваційної діяльності, наскільки працівники підприємства можуть створити продукти, що матимуть споживчу цінність на інших ринках, особливо на ринках розвинених країн. Це стосується як експорту кінцевого продукту, так і операцій імпортозаміщення, оскільки знецінення національної валюти спричинило значне здорожчання комплектуючих, що імпортуються за вільно конвертовану валюту.

У деяких випадках вартість комплектуючих є доволі значною у структурі виробничої собівартості виробника. За оцінками експертів, на вітчизняному ринку з конкуренцією з боку імпорту, в т.ч. «тіньового», стикаються більше 40% українських підприємств. У 2005-2010 рр. його обсяг із країн ЄС та СНД становив понад 48,5 млрд. дол. США, в середньому – більше 8 млрд. дол. США за рік [41]. Зокрема, обсяг імпорту на ТзОВ «Преттль-Кабель Україна» (м. Кам'янець-Подільський) у 2013 р. склав понад 8 млн.грн., а експорту – лише 327 тис. грн. І на сьогодні ця ситуація не покращилася, тому таким підприємствам доцільно розробляти стратегію імпортозаміщення, шукати вітчизняних виробників аналогічної продукції або ж ініціювати створення відповідних виробництв в Україні [42].

Для успішності виходу на ринки країн ЄС підприємствам необхідно адаптувати свою діяльність до стандартів, які діють на цих ринках. Це потребує стратегічного підходу до здійснення необхідних змін у виробництві – як у частині оцінки перспективності нових ринків у нарощуванні обсягів доходів підприємства, так і у частині витрат, які має понести підприємство для проходження процедури сертифікації своєї продукції на відповідність міжнародним стандартам, що відзначалось нами у [43].

Стратегія виходу на зовнішні ринки будується на принципах побудови загальної стратегії, проте має мати власні інструменти

аналізу, основними з яких виступають – методи обґрунтування структури експорту продукції та аналізу конкурентоспроможності продукції за основними критеріями створення споживчої цінності. Перше передбачає виокремлення у сукупності видів експорту продукції тих альтернатив, які можуть максимізувати доходи підприємства при роботі на зовнішньому ринку (в тому числі з урахуванням мінімізації ризиків неприйняття продукції споживачами); друге – визначення пріоритетних позицій у сукупності параметрів споживчої цінності продукції потенційними групами споживачів на нових ринках. Як справедливо зауважують вітчизняні науковці, «основні акценти конкурентної стратегії мають відображатися у стратегії інноваційній – для підтримання стратегічного набору конкурентних переваг у розрізі бізнес-процесів підприємства відповідно до змін у структурі споживчої цінності кінцевого продукту» [44]. Тому орієнтація на поліпшення здатності створювати споживчі цінності для нових ринків, має стати пріоритетом в управлінні інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств.

Однак проведений нами аналіз діяльності тих машинобудівних підприємств Подільського регіону, які експортували свою продукцію на зовнішні ринки, показав, що переважаюча їх частина працювала для ринків країн СНД, зокрема – Російської Федерації. І хоча майже всі із досліджених підприємств були сертифіковані за стандартами ISO 9001:2011 з різними модифікаціями, цього недостатньо для роботи на ринках країн ЄС. Споживачі на цих ринках ставлять особливі вимоги до якості продукції. Тому на першому місці у формуванні її конкурентоспроможності мають бути показники якості – і не лише якості кінцевої продукції, а й якості самої виробничої системи. У цьому зв'язку важливо забезпечити відповідність систем управління якістю на вітчизняних підприємствах завданням конкурентних стратегій для роботи в умовах відкритого внутрішнього ринку, не захищеного митними тарифами чи іншими заходами.

Як показав аналіз систем управління якістю на об'єктах дослідження, на більшості з них відсутній зв'язок між управлінням якістю і управлінням інноваціями. Навіть організаційно на підприємствах ці блоки процесів належать до сфери відповідальності різних керівників і комунікації між ними носять точковий, несистематичний і несистемний характер.

Зокрема, аналіз організаційних форм управління інноваціями на тих машинобудівних підприємствах Подільського регіону, де здійснюється інноваційна діяльність показав, що це переважно спеціалізовані конструкторські чи технологічні відділи (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Організаційне забезпечення управління якістю та управління інноваціями у машинобудівних компаніях Подільського регіону та їх взаємозв'язок з конкурентними стратегіями

якістю	Організаційні форми управління інноваціями	Результати інноваційної діяльності та конкурентні стратегії
	ПАТ «Укрелектроапарат»	
Відділи технічного контролю, метрології і стандартизації	Відділи головного технолога та головного конструктора	Технологічні інновації, стратегія розвитку ринку за рахунок інноваційної монополії та розвитку базового зразка
Відділи технічного контролю, метрології і стандартизації	Служба головного технолога, дослідницький та інструментальний цехи, спеціальне конструкторсько-технологічне бюро ПАТ «Барський машинобудівний завод»	Продуктові інновації, стратегія розвитку продуктів і ринків за рахунок виробничої диверсифікації і сегментування ринку
Відділ управління якістю	Конструкторське бюро і відділ головного технолога	Технологічні інновації для поліпшення якісних характеристик продукту, стратегія розвитку ринку за рахунок його сегментування
Відділ технічного контролю	Служба головного інженера ПАТ «Хмельницькімаш»	Продуктові поліпшувальні інновації, стратегія мінімізації витрат за рахунок стандартизації процесів
Відділи технічного контролю і стандартизації	ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» Відділ головного інженера, спеціальне конструкторсько-технологічне бюро	Продуктові інновації під замовлення цільових груп споживачів, стратегія обмеженого зростання

Ця діяльність не координується на стратегічному рівні з іншими ключовими бізнес-процесами. Відділи контролю якості переважно функціонують в режимі визначення відповідності технічних характеристик кінцевої продукції вимогам технологічних регламентів. Це означає, що на створення споживчої цінності продуктових інновацій впливають тільки процеси її технічного і технологічного проектування; в процесі виробництва не ведеться систематична робота з поліпшення споживчих характеристик більшості видів продукції.

І навіть на таких великих підприємствах як ПАТ «Маяк» та ПАТ «Укрелектроапарат» інноваційна діяльність переважно стосується удосконалення діючих процесів для забезпечення їх енергоощадності, а фінансові ресурси спрямовуються на придбання відповідного обладнання; витрати на наукові дослідження пошуково-експериментального характеру не прив'язуються до результатів функціонування СМЯ. І тим більше не спрямовуються на забезпечення розвитку компетенцій персоналу, що має бути невіддільним елементом як в управлінні інноваціями, так і в управлінні якістю. Тому й орієнтуються більшість підприємств не на конкурентну стратегію диверсифікації чи сегментування, а на стратегію мінімізації витрат (особливо при роботі на експорт).

Як показали дослідження, фактично не включається у роботу з поліпшення якості рядовий персонал, оскільки рівень компетентності більшості працівників обмежується їх робочим місцем і не поширюється на інші процеси. Тобто, на підприємствах фактично не відбувається систематичного поліпшення процесів, на чому наголошується в сучасних системах менеджменту якості. Таке ж ставлення до системи управління якістю показує і основна частина чиновників різного рівня. Однак з позицій підтримання конкурентоспроможності компаній в умовах глобалізації доцільно, щоб сфери управління інноваціями і управління якістю були тісно взаємопов'язані. Досягнення відповідності виробничих систем міжнародним стандартам якості повинно стати одним із напрямів планування інноваційної діяльності, в тому числі – при обґрунтуванні типу конкурентної стратегії. Тому авторська позиція в тому, що управління інноваційною діяльністю має бути посилене елементами, які складають основний акцент концепції загального управління якістю (TQM) – орієнтацію на споживача, постійного, системного й систематичного поліпшення процесів створення споживчої цінності, залучення усього персоналу до інноваційної діяльності (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Принципи TQM співвідносно цілей інноваційної діяльності з позицій менеджменту різноманітності		Цілі, що досягаються підприємством в цілому	
Принцип TQM	Трагування принципу	Завдання сфери інноваційної діяльності	Зростання лояльності традиційних споживачів, сегментування ринку і розширення його меж завдяки створенню нових ринкових ніш
Орієнтація на клієнта	Необхідно знати поточні й виявляти майбутні потреби цільових груп клієнтів, розробляти і запроваджувати кращі способи їх задоволення	Є основою створення кластерів продуктових інновацій, що мають високу споживчу цінність, диференційовану під потреби клієнтів	Дотримання жорстких стандартів діяльності підвищує ефективність створення споживчої цінності і максимізує її імідажу складову
Процесний підхід до управління потоками створення споживчої цінності	Ефективність кінцевого результату залежить від досконалості технологічної й організаційно-просторової структури бізнес-процесів	Є основою рекомбінації і перепроєктування бізнес-процесів для зменшення витрат ресурсів і часу на виконання операцій	Створення системи взаємопов'язаних процесів, яка дає змогу досягти компліментарності у ресурсному і функціональному забезпеченні усіх видів господарської діяльності
Системний підхід до управління діяльністю	Підприємство є складною організаційно-технічною і соціально-економічною системою, яка має забезпечувати досягнення визначених на стратегічний період цілей бізнесу	Зосередження уваги на ключових з погляду максимізації споживчої цінності елементах системи і доведення їх до досконалості	Створення системи взаємопов'язаних процесів, яка дає змогу досягти компліментарності у ресурсному і функціональному забезпеченні усіх видів господарської діяльності
Участі та залучення персоналу	Персонал є ключовим ресурсом сучасного підприємства, тому необхідно ефективно використовувати знання і здібності працівників, залучаючи їх до управління і заохочуючи їх ініціативність	Сформувати дієву мотиваційне середовище інноваційної діяльності шляхом виявлення актуалізованих мотивацій працівників згідно структури гетерогенності персоналу; забезпечити розвиток індивідуальних компетенцій і організаційного знання	Зростає потенціал організаційного знання для виявлення нових можливостей компанії у створенні споживчих цінностей, що стає основою її активної і результативної інноваційної діяльності і забезпечує формування й зміцнення конкурентних позицій

З метою виявлення нових ринкових можливостей підприємство мусить систематично проводити ревізію бізнес-процесів – для вибору тих, що створюють більшу частину споживчої цінності і забезпечують конкурентні переваги. І тут доцільно аналізувати усі процеси – і основні, і допоміжні, оскільки допоміжні процеси потрібні для того, щоб основні процеси могли здійснюватись безперешкодно. Це управління персоналом і фінансами, логістика, інформаційний супровід бізнесу (в тому числі – у сфері управління якістю) та ін. Самі по собі ці процеси не створюють для споживачів цінність, тому підприємства доволі часто нехтують навчанням персоналу, впровадженням нових (і дорогих) інформаційних систем. Однак їх удосконалення може поліпшити здатність основних бізнес-процесів створювати нові споживчі цінності (наприклад, завдяки створенню системи розвитку організаційного знання).

Важливим доповненням концепції М. Портера є третій принцип TQM, який націлює на виявлення взаємозв'язків у всій сукупності бізнес-процесів і структурних елементів підприємства, що створює умови для ефекту синергії. І якщо перший принцип реалізується найбільшою мірою в маркетинговій підсистемі управління, другий – у техніко-технологічній, то третій – у організаційно-структурній. Структурна складова організаційної взаємодії може охоплювати як внутрішні процеси, так і ті, що відносяться до ринкової взаємодії, наприклад, аутсорсинг, аутстафінг, формування динамічних, віртуальних мереж тощо. Завдяки організаційному структуруванню можна оптимізувати ресурсні потреби підприємства, досягти компліментарності у використанні усієї сукупності ресурсів.

В концепції менеджменту різноманітності надзвичайно важливим є четвертий принцип TQM, який націлює на залучення у процес інноваційного пошуку усіх, хто має для цього необхідні компетенції і відповідні здібності. Це логічно, адже за збереження значущості виробництва матеріальних благ, його ефективність все більше визначатиметься використанням знанневих ресурсів – тим обсягом знань, навичок, технологій і методів управління, які здатні сформулювати ключові компетенції суб'єкта господарювання у стратегічних зонах господарювання. Мотиваційна складова процесу активізації інноваційної діяльності відіграє тут надзвичайно важливу роль і має враховуватися не тільки для стимулювання вирішення поточних інноваційних завдань, а й складати стратегічний аспект розвитку інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання.

3.2. Інноваційний потенціал і конкурентні стратегії: відповідність і взаємообумовленість в контексті сталого розвитку промислових виробників

Питання управління розвитком інноваційного потенціалу промислових виробників, що працюють на високодинамічних ринках зі значним рівнем конкуренції все більше стають предметом наукового пошуку сучасних управлінців – як теоретиків, так і практиків. Про це свідчить значне коло досліджень з даної проблеми. Зокрема, серед сучасних дослідників цими питаннями займалися А. Дагаєв, О. Гиренко-Коцуба, С. Ілляшенко, А. Дзюбіна, О. Косолапов, Л. Мартюшева, С. Михальчик, В. Охота, С. Попель Р. Русин-Гриник, Н. Сиротинська, Л. Смоляр, А. Тельнов, О. Фарат, С. Фірсова, О. Шилова, С. Чеботар, Є. Чермошенцева, [45-57] та ін. Ними розглянуто структуру інноваційного потенціалу і науково-практичні підходи до оцінювання його величини, визначено вплив інноваційного потенціалу на розвиток підприємства тощо. І хоча існуючий науковий доробок з питань формування, оцінювання і використання інноваційного потенціалу промислових підприємств є доволі значним, залишаються недостатньо розкритими питання його розвитку в контексті підприємств корпоративної форми власності та з урахуванням їх здатності до паралельної реалізації кількох конкурентних стратегій для різних бізнес-одиниць і бізнес-процесів.

Авторська позиція полягає в тому, що для цього доцільно використати концепцію менеджменту різноманітності, яка націлює менеджмент, з одного боку, на пошук шляхів збагачення ресурсної складової інноваційного потенціалу через рекомбінацію наявних у членів корпорації ресурсів і процесів, а з іншого – на посилення зацікавленості основних груп стейкхолдерів корпорації у виявленні й реалізації нових ринкових можливостей, яка може знайти втілення у певній конкурентній стратегії діяльності.

Успішна реалізація суб'єктом господарювання стратегії зростання через обґрунтований вибір конкурентної стратегії можлива за умови збалансованості елементів його внутрішнього середовища із станом середовища господарювання – у частині, що стосується учасників ринкових відносин. Передусім – це споживачі продукції певного призначення на цільових сегментах ринку і виробники аналогічних товарів або товарів-замінників, які виступають на цьому сегменті ринку конкурентами. Звичайно, на вибір стратегії діяльності впливають й інші чинники зовнішнього середовища – у їх

взаємозалежності, складності та мінливості. Однак їх вплив є опосередкованим і менш значущим у сукупності усіх факторів, що визначають вибір стратегії діяльності та її успішну реалізацію. А домінуючим у прийнятті рішення про вибір стратегії діяльності із сукупності стратегічних альтернатив є оцінка здатності виробника товарів знайти (а ще краще – створити) прийнятну за місткістю ринкову нішу, яка забезпечить йому переваги перед конкурентами у боротьбі за споживачів. Ця здатність забезпечується тими складовими його внутрішнього середовища, які формують інноваційний потенціал. Саме він визначає можливості суб'єкта господарювання створювати нові споживчі цінності і удосконалювати споживчі властивості тих товарів, інтерес до яких починає втрачатись [58].

На сьогодні сформувалось кілька підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу промислового підприємства. Зокрема, деякі дослідники акцентують увагу на ресурсній складовій інноваційного потенціалу, інші – надають перевагу показникам результативності використання інноваційних можливостей суб'єкта господарювання, визначаючи інноваційний потенціал сукупністю відповідних параметрів (наприклад, конкурентоспроможністю й наукомісткістю продукції, її експортоспроможністю, показниками її оновлення тощо) [45; 46]. Багатьма дослідниками звертається увага на те, що ефективне використання ресурсної складової суб'єкта господарювання залежить від умов, в яких він функціонує. Вони визначають інноваційний потенціал підприємства як «...сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства» [59].

Трохи інший акцент простежується у визначенні інноваційного потенціалу В.Вербою – як «...сукупність інноваційних ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку, та умовозабезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому» [60]. С. Ілляшенко, також звертаючи увагу на зв'язок умов господарювання із величиною інноваційного потенціалу підприємства, уточнює, що і внутрішні, і зовнішні чинники діяльності підприємства впливають на те, яким буде його інноваційний потенціал – лише потенційним (бажаним) чи таким, що ефективно використовується, буде відповідати завданням і стратегії діяльності чи ні, буде технікоорієнтованим чи людиноорієнтованим [45].

Як справедливо зазначає у своїх дослідженнях С. Михальчик, це твердження відповідає дійсності, що можна бачити за результатами діяльності великих підприємств колишнього СРСР, які в нових для них ринкових умовах не змогли реалізувати свої ресурсні можливості. Вірно підкреслюючи, що менеджмент підприємства, реагуючи на ринкові зміни, більшою мірою впливатиме на своє внутрішнє середовище, формуючи його здатність до змін, він пропонує визначати інноваційний потенціал як міру налаштованості підприємства на нововведення, ступінь сприйнятливості його до змін, міру розуміння персоналом підприємства необхідності інноваційного пошуку і готовності до його систематичного проведення [61].

Загалом, аналіз існуючих наукових поглядів на сутність терміну «інноваційний потенціал підприємства» [45-62] показує, що серед них можна виділити два основних підходи до його визначення – результативний і структурний. У першому випадку акцентується увага на визначенні параметрів ефективності його використання – і тут першочергово виділяється здатність підприємства до реалізації інноваційних проектів. В другому випадку наголос робиться на його елементному складі (або ресурсних можливостях) та поєднанні структурних складових у процесі створення і реалізації інновацій.

Порівнюючи ці два підходи, можна дійти висновку, що вони певною мірою взаємодоповнюють один одного. Звичайно, перший підхід видається більш прийнятним з погляду оцінки здатності підприємства досягати високих результатів при здійсненні інноваційної діяльності – у вигляді конкретного інноваційного проекту. Але він не дає уявлення про те, за рахунок чого ці результати були отримані, не дає змоги побудувати механізм управління реалізацією і розвитком інноваційного потенціалу. А структурний підхід вказує на те, які конкретно складові інноваційного потенціалу необхідно розвивати для того, щоб цих результатів досягти. Тому можна стверджувати, що саме структурний підхід дає змогу забезпечувати й підтримувати взаємну відповідність елементів інноваційного потенціалу, їх раціональну взаємодію, формуючи здатність підприємства до створення й реалізації інновацій. Проте при використанні структурного підходу авторська позиція полягає в тому, що важливо показати відмінності у розумінні процесу структурування. Тобто, за якими складовими потенціалу доцільно досліджувати його структуру – функціональними чи ресурсними [63].

По мірі розвитку ринкового механізму господарювання на пострадянському просторі науковці відійшли від спрощеного трактування інноваційного потенціалу підприємства як сукупності

«різних видів ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності» [64, с.208]. У пізніших дослідженнях (наприклад, О. Косолапова і О. Гіренко-Коцуби [48], а також А. Решетнікова [62]) підкреслюється необхідність формування організаційного механізму, який би забезпечував досягнення поставлених цілей. Тобто, йдеться про функціональне структурування інноваційного потенціалу за складовими цього організаційного механізму, який є «певними відносинами, які виникають на мікрорівні між працівниками стосовно досягнення базових цілей підприємства, які закладені в стратегії його розвитку, за умови наявності інноваційних можливостей, які створюються за рахунок інших складових потенціалу» [62]. Наразі науковці не перестають підкреслювати, що будь-який організаційний механізм працює лише за наявності в ньому певних рушійних (мотиваційних) сил [65]. Звідси очевидним є висновок, що використання ресурсного чинника для створення інновацій буде ефективнішим, якщо для цього будуть створені не тільки організаційні, а й економічні умови.

Однак у визначенні А. Решетнікова заслуговує на увагу його чіткий акцент на тому, що інноваційний потенціал створюється для реалізації поставлених цілей. Дослідник вважає, що цілеорієнтованість іманентно притаманна інноваційному потенціалу. Звідси логічним є завдання визначення зв'язку між цілями підприємства і структурою інноваційного потенціалу. Адже закладені в останньому можливості мають бути реалізованими для досягнення тих цілей, задля яких ці можливості й формувались.

Таким чином, беручи до уваги те, що інноваційний потенціал формується для реалізації інноваційних завдань, які складають основу конкурентної стратегії компанії, а також те, що конкурентні стратегії обираються менеджментом під кожен бізнес-контекст, який розгортається у стратегічній перспективі, відкриваючи нові можливості або створюючи певні загрози діяльності фірми, можна стверджувати, що існує взаємообумовленість процесів формування і використання інноваційного потенціалу. З одного боку, його розвиток має відбуватися в руслі обраних конкурентних стратегій, а з іншого – конкурентні стратегії обираються з урахуванням здатності певних структурних складових інноваційного потенціалу формувати стійкі конкурентні переваги.

Видається справедливим стверджувати, що інноваційний потенціал корпоративних структур значною мірою залежить від повноти використання наявних виробничих потужностей – він буде тим більшим, чим повніше використовуватимуться можливості і

гнучкість існуючих у компанії виробничих технологій. Проте найбільшою мірою результати інноваційної діяльності залежать від якості персоналу підприємства. І не тільки від професійних і компетентнісних характеристик працівників, а й від системи відносин у трудовому колективі. Ці відносини формуються в процесі його розвитку і проявляються у стилях та методах управління, у формуванні організаційної культури, яка також служить мотиваційною основою організаційної поведінки. І цю мотиваційну наповненість розвитку і реалізації інноваційного потенціалу також необхідно підкреслити у визначенні його сутності, яка особливо проявляється у контексті корпоративних відносин.

Таким чином, інноваційний потенціал промислової корпорації доцільно розглядати як сукупність ресурсів, необхідних і достатніх для здійснення результативного інноваційного процесу в руслі обраної стратегії діяльності та організаційно-економічних умов співпраці учасників, які формують їх вмотивованість і здатність до створення й реалізації інновацій. Інноваційний потенціал компанії залежить від організаційно-структурних особливостей системи менеджменту, які формують умови організаційної взаємодії, від професійно-кваліфікаційного складу промислово-виробничого персоналу, від технологічного, фінансового та інформаційного забезпечення інноваційної діяльності та інших чинників. Тому об'єктивна і вірна оцінка рівня інноваційного потенціалу компанії має здійснюватися в розрізі ключових для реалізації альтернативних конкурентних стратегій елементів і бути необхідною складовою процесу стратегічного планування діяльності.

На сьогодні не існує стандартної методики оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства. Найчастіше вона передбачає оцінку складових внутрішнього середовища підприємства за схемою «ресурси – функції – проекти», яка здійснюється для визначення здатності підприємства реалізувати конкретний інноваційний проект, який потребує специфічних ресурсів. Ця схема застосовується ще на стадії обґрунтування інноваційного проекту і охоплює низку кроків, зміст яких викладено у [64, с. 319-321] і дещо скориговано нами для чіткішого зв'язку з конкурентними стратегіями промислової компанії:

- опис проблеми розвитку компанії і постановку завдань, що входять у програму вирішення проблеми;

- опис середовища вирішення проблеми (стан внутрішнього середовища, чинники зовнішнього середовища, що впливають на інноваційну діяльність);

- оцінку ресурсного потенціалу підприємства відносно інноваційного завдання з метою забезпечення проекту необхідними для його реалізації ресурсами);

- оцінку здатності персоналу досягати визначених керівництвом результатів діяльності (ресурсне забезпечення управлінських функцій);

- оцінку рівня забезпеченості проекту необхідними для його реалізації функціями (функціональне забезпечення проекту);

- визначення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу компанії, її готовності вирішити інноваційне завдання;

- визначення основних заходів, які потрібно здійснити в компанії для досягнення необхідного рівня інноваційного потенціалу в розрізі завдань базової і конкурентної стратегій.

Існує й інше бачення способів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства – на основі сукупності критеріїв, що відображають умови й результати реалізації інноваційної діяльності. Цей спосіб оцінювання запропонував В. Ломакін, увівши до складу критеріїв наступні [66]:

- готовність до ризику керівництва компанії;
- прогресивну структуру управління, яка відповідає ринковим умовам;

- високу репутацію компанії і її продукції у споживачів та ділових партнерів;

- володіння інформацією про тенденції зміни потреб і запитів споживачів;

- наявність досвіду розробки інновацій та їх просуванню на ринок;

- володіння патентами на технічні рішення і технології;

- доступ до найновіших досягнень науки і техніки у вибраній сфері діяльності;

- кадровий потенціал (науковий, інженерний, робітничий);

- наявність прогресивного обладнання;

- високу якість продукції і високу культуру виробництва;

- резерви виробничих площ і потужностей.

Не відкидаючи його підходу до оцінювання інноваційного потенціалу, все ж доцільно зауважити, що певна частина запропонованих ним критеріїв характеризує не стільки потенціал до створення й реалізації інновацій, скільки уже досягнутий стан підприємства у сфері інноваційної діяльності. І, наприклад, одна лише наявність висококваліфікованих кадрів без належного мотиваційного підрунтя не забезпечить їх інноваційної активності. Крім того,

наявність на балансі підприємства прогресивного обладнання, яке дає змогу виготовляти високоякісну продукцію швидше характеризує виробничий, а не інноваційний потенціал. Позитивний імідж виробника, висока ділова репутація теж мають лише суто дотичне відношення до характеристики інноваційного потенціалу.

Доволі продуктивним з погляду зв'язку із конкурентною стратегією промислового підприємства способом оцінки його інноваційного потенціалу є SWOT-аналіз, у якому, на відміну від традиційного підходу, зіставляються інноваційні можливості підприємства із інноваційним кліматом, який сформувався у зовнішньому середовищі в певний історичний момент [64, с.198-199]. Використання цього підходу дає змогу більш чітко конкретизувати дії керівництва у напрямі розвитку тих складових інноваційного потенціалу, які є ключовими для реалізації конкурентної стратегії конкретного підприємства в конкретній ринковій ситуації.

Ще один підхід до оцінки інноваційного потенціалу запропонований А. Власовою та М. Краснокутською [67, с. 35]. В його основі – оцінка здатності внутрішнього середовища підприємства до продукування інновацій та реалізації інноваційних цілей за тими складовими, які традиційно виділяються класиками менеджменту (цілі, структура, завдання, технологія, персонал). Такий методичний підхід є доволі ефективним, проте, на нашу думку, сформована вченими сукупність питань є недостатньою для усебічного оцінювання величини інноваційного потенціалу підприємства. До того ж, він не вільний від суб'єктивізму, оскільки ґрунтується на думках експертів.

Набагато повнішим є перелік складових інноваційного потенціалу, наведений В.Вербою [60]. Він поділив усі складові на дві групи – ресурсні та процедурні. Останні включають найперше сформований в організації мотиваційний механізм, відтак – інноваційну корпоративну культуру і його організаційно-управлінську структуру. Такий підхід дає змогу не тільки оцінити накопичені ресурси, але і визначити здатність компанії генерувати інноваційні ідеї та перетворювати їх у інноваційний продукт. Разом з тим, запропонована авторами методика передбачає використання відносних показників, де за базу порівняння беруться відповідні середньогалузеві показники або кращих підприємств. Це ускладнює процедуру оцінки, оскільки внутрішнє середовище сучасних підприємств, що працюють в умовах конкуренції, здебільшого є закритим для зовнішніх аналітиків, і тим більше, чим важливішими є його складові для забезпечення конкурентоспроможності. Це безпосередньо стосується і складових інноваційного потенціалу.

Проведений нами аналіз наукових джерел з питань виокремлення структурних складових інноваційного потенціалу [49; 60; 69-72] та узагальнення існуючих підходів до визначення його складу показує, що у наукових джерелах визначено структуру інноваційного потенціалу як сукупності: техніко-технологічного, фінансового, інформаційного, ринкового, інтелектуального, науково-дослідницького, кадрового, інтерфейсного (мотиваційного) потенціалів [73].

Технологічний потенціал відображає здатність оперативно переорієнтувати виробничі потужності і налагодити виробництво нових продуктів, які відповідають потребам споживачів. Дана складова характеризує технологічний стан, матеріально-технічний стан, гнучкість обладнання і технологій, наявність резервів чи можливості їх швидкого отримання, оперативність роботи конструкторських і технологічних служб тощо.

Фінансовий потенціал відображає відповідність фінансового стану, інвестиційної привабливості, кредитоспроможності і системи ефективного управління фінансами підприємства щодо забезпечення стійкої інноваційної діяльності на усіх етапах інноваційного циклу.

Інформаційний потенціал відображає інформаційну забезпеченість підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень. Можна виділити комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних і спеціальних засобів для автоматизації завдань управління підприємством, а також працівників, здатних їх ефективно використовувати. Інформація і здобуті через неї знання реалізуються в нових засобах праці, технологіях, професійному досвіді.

Кадровий потенціал уособлюється у здатності персоналу підприємства швидко адаптуватися до нових технологій, наукових розробок, реалізувати нові організаційні та управлінські рішення. Кадровий потенціал визначає можливості генерації та сприйняття ідей, активізації креативного мислення, забезпечує фахову підготовку персоналу підприємства, яка відповідає сучасному рівню розвитку науки і техніки. Його діяльність пронизує все підприємство і постійно взаємодіє з кожним структурним елементом інноваційного потенціалу. Кадровий потенціал є ядром інноваційного потенціалу підприємства, який і визначає рівень його готовності до інноваційних перетворень. І успіх інноваційного процесу залежить від того, якою мірою безпосередні учасники інноваційного процесу зацікавлені в швидкому впровадженні результатів НДДКР у виробництво і готові реалізувати свій інтелектуальний і дослідницький потенціали.

Ринковий потенціал відображає можливість впровадження досягнень науки і техніки у конкретні товари, здатність задовольняти потреби споживачів. Ефективність функціонування та успішність підприємства значною мірою залежить від інноваційної активності, розробки і просування на ринок продукції або послуги. Адже переважна більшість ідей нових товарів генерується на основі потреб ринку, але ж і більшість інноваційних прорахунків спричиняється саме ринковими чинниками. Разом з тим, такі прорахунки можуть виникнути і внаслідок відсутності збалансованості тих складових інноваційного потенціалу, які необхідні для реалізації певних інноваційних завдань. Важливо бачити зв'язок між складовими інноваційного потенціалу і стратегічними цілями підприємства, що показано на рис.3.5.

І стимулюючі заходи з боку керівництва підприємства мають спрямовуватися на посилення тих складових інноваційного потенціалу, які є найважливішими для реалізації обраної стратегії діяльності (яка включає, серед інших функціональних стратегій і стратегію інноваційну). Це можуть бути як складові, що опираються на власні ресурси, так і ті ресурси, що можуть бути залучені зі сторони – у процесі укладання взаємовигідних угод із партнерами по технологічному ланцюжку.

І тут на перший план виходять фаховість управлінців у сфері формування взаємовигідних відносин із тими партнерами, які можуть стати ключовими ланками у створенні конкурентних переваг для всіх учасників технологічного ланцюжка. Саме управлінці вищої ланки формують мотиваційну (інтерфейсну) складову інноваційного потенціалу підприємства.

Інтерфейсний потенціал характеризує можливість менеджменту компанії взаємоузгоджувати різноспрямовані інтереси суб'єктів інноваційного процесу: розробників інновацій; виробників нових товарів; інвесторів, постачальників вихідної сировини, матеріалів і комплектуючих; торгових і збутових посередників; споживачів; суспільство в цілому. Особливо важливим є формування належної системи мотивації суб'єктів інноваційного процесу, де велику роль відіграє формування спонукальних мотивів споживання і виробництва нової продукції, оскільки відсутність зацікавленості споживачів і виробників унеможливує успіх будь-якої інноваційної продукції. За відсутності мотиваційних механізмів і систем стимулювання творчості інноваційна складова в результатах трудової діяльності вкрай низька.

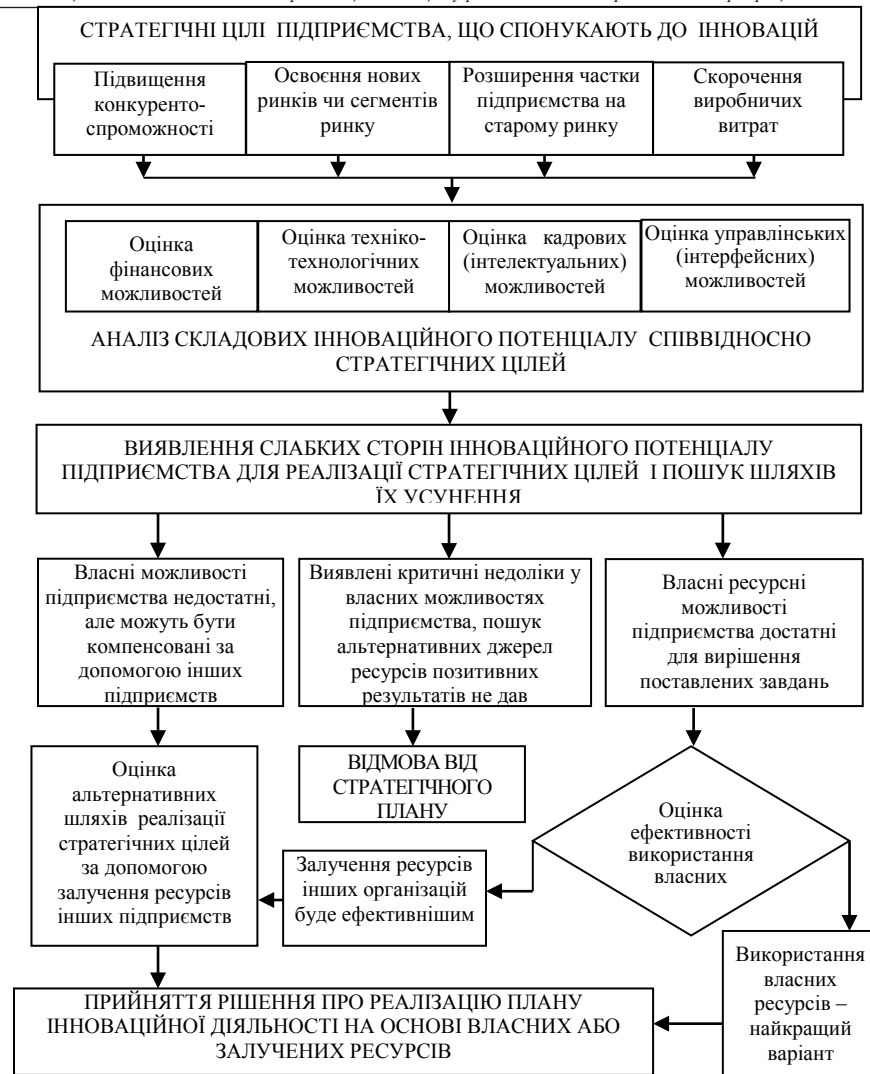


Рис. 3.5. Концептуальна схема аналізу відповідності складових інноваційного потенціалу підприємства його стратегічним цілям та інноваційним завданням
Джерело: сформовано автором

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації.

Важливо розуміти, що формування і розвиток інноваційного потенціалу підприємства повинні відбуватись таким чином, щоб давати змогу менеджерам отримати відповідь на запитання: який продукт доцільно створити підприємству, щоб він був затребуваний на ринку; яка для цього має бути технологічна основа виробничого процесу; якою має бути кваліфікація людей, щоб виконати зазначені дії; з яких коштів все це фінансуватиметься. Водночас реалізація інноваційного потенціалу уже більше залежить від стану зовнішнього середовища, його інституційної основи. Сукупність умов формування й реалізації інноваційного потенціалу компанії для зростання її конкурентоспроможності подано схематично на рис.3.6.

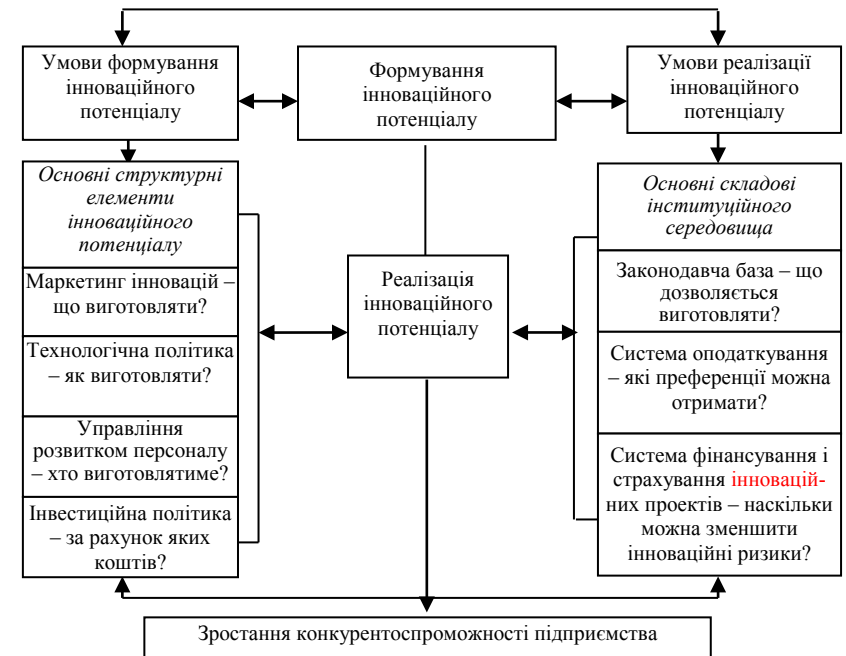


Рис.3.6. Умови формування й реалізації інноваційного потенціалу підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності
Джерело: сформовано автором

Ресурсна основа інноваційного потенціалу формується в результаті діяльності ключових функціональних підсистем управління підприємством: управління маркетингом, виробничими процесами, персоналом та інвестиціями. Однак, беручи до уваги наведені на рисунку зв'язки між станом зовнішнього середовища (у частині, яка стосується стимулювання чи організаційної підтримки інноваційної діяльності), і мотивами власників бізнесу до розвитку свого інноваційного потенціалу, можна пояснити втрату інтересу останніх до інновацій. Адже саме через недосконалість чинного законодавства та неефективність регулятивних дій державних органів управління у сфері економічної діяльності в період трансформування економічних відносин в Україні не було закладено мотиваційну основу для формування достатньої кількості інноваційно-активних підприємств. Відповідно, і у внутрішньому середовищі вітчизняних підприємств не було створено таких організаційних відносин, які б сприяли творчості й активному пошуку шляхів удосконалення виробничої чи управлінської діяльності.

Тобто, умовами ефективною реалізації інноваційного потенціалу є, поряд із наявністю необхідних для цього ресурсів, налаштованість власників бізнесу і менеджменту підприємства до інноваційних змін і «готовність» до цього (тобто, вмотивованість) решти персоналу [74].

Мотивацію можна розглядати як стійку здатність людини керувати власною поведінкою, задовольняти свої потреби, проявляючи при цьому цілеспрямованість, активність, організованість, волюві зусилля. Мотивація індивідів може мати різну структуру і завданням керівництва є посилення тих мотивів, які потрібні для реалізації управлінських цілей. Звідси, складовими ефективності мотивації є засоби і методи управління, а також обґрунтованість і чіткість постановки цілей. Якщо хоч одна із цих складових буде неефективною, то мотивація не виникатиме (що відповідає основним положенням теорії очікувань В. Врума).

Проведені нами дослідження складових мотивації співвідносно учасників інноваційного процесу на низці промислових підприємств показали, що найбільшою проблемою організації даного процесу є низька валентність винагороди порівняно із складністю поставлених завдань. Це не дає змоги залучити у інноваційний процес фахівців необхідної кваліфікації, в результаті не забезпечується важлива складова ефективності мотивації – здатність учасників досягти позитивного результату.

З іншого боку – через ймовірнісний характер результативності інноваційної діяльності керівництву складно чітко обґрунтувати

взаємозв'язок між результатами і винагородою виконавцем, тим більше – диференціювати винагороду у розрізі етапів інноваційного процесу і витрат на їх здійснення. Вирішення цих завдань, на наш погляд, могло б сформувати мотиваційну основу нарощування інноваційного потенціалу підприємства. У сфері інноваційної діяльності мотиви є різними для різних учасників інноваційного процесу – від суто економічних (у власників бізнесу), до тих, які доповнюють економічні і допомагають підвищити соціальний статус, отримати визнання і перспективи зростання по службі – у найманих працівників. Однак спільним є одне – за відсутності мотиваційних механізмів і систем стимулювання творчості інноваційна складова в результатах трудової діяльності буде вкрай низькою.

Очевидно, що основним мотивом нарощування інноваційного потенціалу у власників бізнесу є прагнення відстояти ринкові позиції у конкуренції з іншими учасниками ринку. І якщо іншими способами (поза інноваційними джерелами, шляхом, наприклад, лобювання необроблених преференцій податкового чи іншого характеру) цього не можна буде досягти, то власники бізнесу будуть вмотивовані до його нарощування. Проблемою залишається формування системної довіри у організаційних відносинах. І тим більшою є ця проблема для підприємств корпоративного сектору, де відносини формуються не лише у безпосередньому виробничому процесі, а й у сфері розподілу фінансових результатів. Саме у цих (фінансових) питаннях найчастіше виникають конфліктні ситуації, тому що при їх вирішенні активну позицію починають відігравати тримачі акцій.

Звісно, міноритарні акціонери не можуть тут ефективно відстоювати своє право на дивіденди, проте це можуть успішно робити тримачі блокуючих пакетів акцій і, особливо, – контрольного їх пакету. В Україні, через значні ризики втрати власності (зумовлених як недосконалістю вітчизняного законодавства і механізмів контролю за дотриманням норм закону, так і перманентними політичними кризами, які тягнуть за собою перерозподіл власності і навіть фізичне руйнування бізнесу), власники капіталу надають перевагу виведенню його за кордон, у офшорні зони – а не вкладанню у розширене відтворення виробничих систем.

Однак розвиток технологічної складової інноваційного потенціалу промислових компаній потребує значних витрат, оскільки прогресивні технології мають високу ринкову ціну – адекватну їх споживчій цінності. А це означає, що компанія мусить відмовити акціонерам у виплаті дивідендів на період технологічних змін. Тим більше, що процес технологічних змін тягне за собою спад загального

обсягу виробництва. Адже це, за Й. Шумпетером, процес «творчого руйнування», в даному випадку – не тільки виробничої системи, а й взаємопов'язаних управлінських процесів. І потрібно акумулювати фінансові ресурси як для придбання технології, так і для компенсації втрат поточного прибутку – щоб не порушити фінансово-економічну стійкість компанії, її фінансово-економічну безпеку і не спричинити через це відтік акціонерного капіталу.

Не менш очевидно й інше – в умовах глобалізації і динамічних ринкових змін виробничі системи промислових підприємств мають бути здатними до швидкого переналаджування технологічного устаткування на випуск нових зразків промислової продукції, до виробничої диверсифікації. Відповідно й інноваційний потенціал промислових корпорацій для забезпечення їх конкурентоспроможності має розвиватись у напрямі збільшення гнучкості виробничих систем (у машинобудуванні в першу чергу – це перехід до адитивного виробництва). Це суттєво підвищує рівень інтелектуалізації виробничого процесу, а значить – потребує розвитку творчих можливостей розробників нових зразків продукції. І високий рівень креативності персоналу за цих умов має стати основною конкурентною перевагою виробника промислової продукції; водночас вона може формуватися і за рахунок краудсорсингу – коли в межах існуючих ланцюжків постачання 3D-технології зможуть надати змогу їх учасникам брати безпосередню участь у інноваційному процесі [75].

Перехід вітчизняного машинобудування до адитивного виробництва може вирішити проблему його технологічної відсталості, яка консервується у процесі нинішнього переважно простого (а не розширеного) відтворення основних засобів. Зважаючи на те, що технологічне оновлення здійснюється вітчизняними підприємствами переважно за рахунок імпортування з більш розвинених країн, а вони не зацікавлені у трансфері найбільш передових технологій, наростити інноваційний потенціал за рахунок «технологічного стрибка» навряд не вдасться. А зважаючи на те, що в структурі інноваційних витрат переважають витрати на придбання машин та обладнання (60-80% залежно від періоду), а не на здійснення власних досліджень чи розробок (як видно із табл.3.11, лише в 2014 р. частка витрат на НДР перевищила 20%), можна стверджувати, що на вітчизняних підприємствах не створюється умов і для розвитку інтелектуальної складової інноваційного потенціалу. І тим самим втрачається перспектива нарощування організаційного капіталу, ефективне використання якого який втілюватиметься у нові зразки виробів, що відповідають потребам і вимогам цільових груп клієнтів.

Таблиця 3.11
Структура витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств України у 2010-2015 роках

Роки дослідження	Усього витрат, млн. грн	Внутрішні НДР, млн. грн		Зовнішні НДР, млн. грн	Всього витрат на НДР		Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення		Інші зовнішні знання, млн. грн	Інші, в т.ч. на маркетинг і рекламу, млн. грн	
		млн. грн	%		млн. грн	%	млн. грн	%			
											млн. грн
2010	8045,5	818,5	10,2	177,9	2,2	996,4	12,38	5051,7	62,79	141,6	1855,8
2011	14333,9	833,3	5,8	246,6	1,7	1079,9	7,53	10489,1	73,18	324,7	2440,2
2012	11480,6	965,2	8,4	231,1	2,0	1196,3	10,42	8051,8	70,13	47,0	2185,5
2013	9562,6	1312,1	13,7	326,4	3,4	1638,5	17,13	5546,3	58,00	87,0	2290,9
2014*	7695,9	1221,5	15,9	533,1	6,9	1754,6	22,80	5115,3	66,47	47,2	778,8
2015*	13813,7	1834,1	13,3	205,4	1,5	2039,5	14,76	11141,3	80,65	84,9	548,0

*Без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Севастополя і зони АТО Донецької і Луганської областей
Джерела: сформовано за: Наукова та інноваційна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ_2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 24.12.2016 р.); ** власні розрахунки.

Узагальнення викладеного дає підстави для таких висновків. Інноваційний потенціал суб'єкта господарювання є органічним поєднанням матеріальних і нематеріальних ресурсів учасників інноваційної діяльності. Готовність розвивати і ефективно використовувати інноваційний потенціал забезпечується вмотивованістю до цього усіма учасниками, об'єднаними спільними інтересами та взаємовигідними економічними відносинами. Формування таких відносин у сфері інноваційної діяльності є важливим завданням менеджменту промислових підприємств корпоративного сектору. Завдяки інструментам корпоративного управління вони мають набагато кращі можливості акумулювання ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проектів і програм. Проте вони мусять їх ефективно використовувати для реалізації тих проектів, які здатні посилювати конкурентоспроможність компанії в стратегічній перспективі.

3.3. Інноваційна політика промислових корпорацій у забезпеченні їх конкурентоспроможності

Підхід до управління сукупністю інноваційних процесів у їх взаємозв'язку з напрямками нарощування конкурентоспроможності визначає інноваційну політику компанії, яка формується на основі певних принципів і встановлює взаємозв'язок між розвитком компанії та напрямками її інноваційної діяльності.

Термін «інноваційна політика» здебільшого використовується фахівцями стосовно регулювання інноваційних процесів на рівні держави [3; 8; 64; 67; 76]. Так, І. Балабанов зазначає: «Інноваційна політика держави – це сукупність форм, методів і напрямків впливу держави на виробництво з метою випуску нових видів продукції і технологій, а також розширення на цій основі ринків збуту вітчизняних товарів» [64, с.56]. Такий підхід є зрозумілим з точки зору можливості застосування макроекономічних важелів управління інноваційними процесами. Разом з тим, він підкреслює пасивну роль окремого господарюючого суб'єкта стосовно інновацій, що більш характерно для планово-адміністративної економіки, коли суб'єктам господарювання призначались завдання щодо кількості впроваджених новинок і навіть визначався їх перелік. Ринкова ж економіка вимагає активності у створенні та залученні новинок від самих суб'єктів ринку. Тому, на нашу думку, доцільно говорити про інноваційну політику і на мікрорівні, з урахуванням особливостей промислових корпорацій.

Необхідність розроблення інноваційної політики на рівні компанії зумовлена потребою у стратегічному управлінні її інноваційною діяльністю. Однак було б помилкою визначати інноваційну політику компанії лише як «сукупність напрямів і методів впливу господарського механізму на виробництво нових продуктів і технологій», як це робить І. Балабанов [64, с. 66]. На нашу думку, інноваційна політика промислової компанії має передбачати послідовну цілеспрямовану комплексну інноваційну діяльність щодо зміни будь-якого із елементів бізнесу, викликану реальною чи потенційною потребою ринку (попитом), зумовлену науково-технічним прогресом чи спеціальними науковими дослідженнями і спрямовану на вдосконалення чи краще поєднання ресурсів, освоєння нових товарів, розширення організаційних чи технологічних можливостей, ринків збуту і т. п. Інноваційна політика показує ставлення керівництва до інноваційної діяльності підприємства, визначає її цілі, напрямки, функції і організаційні форми. Вона забезпечує підтримання і нарощування конкурентоспроможності компанії в стратегічному періоді і є невід'ємним елементом стратегічного управління її розвитком. З огляду на це можна дати наступне визначення інноваційної політики окремого суб'єкта господарювання. **Інноваційна політика промислової корпорації** – це складова стратегічного управління, що визначає цілі і умови здійснення нею інноваційної діяльності, спрямованої на підтримання і нарощування конкурентоспроможності в стратегічному періоді на основі ефективного і компліментарного розвитку й використання виробничого та інноваційного потенціалу усіх структурних одиниць компанії як цілісної економічної системи.

Разом з тим, незважаючи на загальновизнане розуміння необхідності стратегічного планування інноваційної діяльності, на сьогодні не сформовано чітких рекомендацій щодо того, якою має бути його методологія і яким чином має формуватися інноваційна політика промислової корпорації з огляду на стратегію його діяльності та розвитку в умовах глобалізації і динамічних ринкових змін. Це має особливе значення для вітчизняних промислових підприємств корпоративного сектору, складне фінансове становище яких і відсутність розвиненого фондового ринку не дає змогу менеджменту активно включатись у інноваційно-інвестиційні процеси. Однак це консервує відсталість таких підприємств, погіршуючи і без того їх складне становище. Доцільно погодитись із думкою Я.В. Шевелюка та Л. Федулової, що інноваційна політика підприємства має бути націленою, серед іншого, на «виявлення найефективнішого

співвідношення між проведенням власних НДДКР в повному обсязі, участю фірми в міжфірмовому співробітництві і кооперації чи закупкою патентів, ліцензій або «ноу-хау» для проведення нової технічної політики на підприємстві» [77]. Тобто, навіть компанії з обмеженими фінансовими можливостями мусять здійснювати інноваційний пошук, прагнучи до вдосконалення здійснюваних бізнес-процесів. Тому важливо визначити загальні науково-методичні підходи до формування інноваційної політики промислових корпорацій, в тому числі – з врахуванням особливостей реалізації різних корпоративних стратегій.

Інноваційна політика промислової корпорації є частиною загальної економічної політики, яка регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої та економічної діяльності у процесі реалізації нововведень. Управління цією взаємодією має здійснюватися на основі певних норм та правил, які повинні включати:

- організаційні, правові та інші процедури, що визначають порядок формування інноваційної політики в контексті корпоративної форми управління;

- виокремлення факторів і тенденцій розвитку зовнішнього середовища, які є ключовими для визначення напрямів забезпечення конкурентоспроможності компанії у стратегічній перспективі;

- розвиток функціональних напрямів управлінської діяльності відповідно до зміни концептуальних підходів у побудові системи управління компанією;

- організаційно-економічний механізм реалізації планів інноваційної діяльності;

- методичні засади оцінювання ефективності інноваційної діяльності;

- механізм моніторингу і коригування інноваційної діяльності.

Інноваційна політика компанії має визначати ставлення керівництва до інноваційної діяльності, формувати загальні орієнтири для прийняття рішень, (що стосуються передусім засобів та способів досягнення стратегічних цілей), окреслювати коло можливих інноваційних рішень залежно від типу обраної стратегії, створювати умови для оперативної реалізації інновацій.

Розроблення інноваційної політики має здійснюватися на основі певних правил (принципів), які мають відображати загальний, системний підхід до управління інноваційними процесами в промисловій корпорації, окреслювати напрями і створювати умови для ефективної інноваційної діяльності. Інноваційна політика має забезпечувати реалізацію стратегічних цілей компанії з урахуванням її

наявних і потенційних ресурсних можливостей та з огляду на ринкову ситуацію. При цьому інноваційна політика не повинна опиратися на методи екстраполяції, оскільки в ринкових умовах припущення, що майбутнє буде обов'язково кращим, ніж минуле не відповідає дійсності. Тут важливе місце відводиться аналізу тих тенденцій розвитку бізнес-середовища, які здатні змінити позиції компанії в конкурентній боротьбі. Крім того, інноваційна політика має враховувати регулятивні механізми економічного середовища і будуватись так, щоб забезпечити сприятливі внутрішні умови для пошуку і аналізу здійсності підприємницьких ідей, що можуть забезпечувати досягнення компанією кращих конкурентних позицій. Для вирішення цих завдань вона має відповідати таким вимогам:

- носити стратегічний характер;

- бути нерозривно пов'язаною з ринковою ситуацією;

- ґрунтуватись на системному підході до її формування;

- враховувати ресурсні можливості компанії;

- забезпечувати неперервність і комплексність інноваційної діяльності підприємства: охоплення нею всіх внутрішніх елементів;

- забезпечувати нерозривність інноваційної політики компанії і сучасних досягнень НТП.

Виходячи із цих вимог, формування інноваційної політики має здійснюватися на основі таких принципів, як переважання стратегічної спрямованості, орієнтація на потреби ринку, цілеспрямованість, комплексність, планомірність, інформаційна забезпеченість.

Переважання стратегічної спрямованості. Інноваційна політика має забезпечувати умови для створення і збереження компанією довготривалих конкурентних переваг, що потребує прогнозування розвитку ринкової ситуації у довгостроковому періоді. Тому планування інноваційної діяльності має відбуватися у межах обраної стратегії і реалізація інновацій повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Тип загальної стратегії визначає напрямок інноваційного пошуку та зміст інноваційної діяльності, впливає на вибір форм її організації. Розроблення стратегії, як довгострокової моделі розвитку компанії, опирається на її економічний потенціал і здійснюється з урахуванням обмежень, що накладаються чинниками зовнішнього середовища та тенденцій їх зміни у прогнозованому майбутньому.

Орієнтація на потреби ринку. Розроблення і впровадження інновацій буде доцільним за умови, що вони внесуть у товар чи послугу (прямо чи опосередковано, в даний момент чи у перспективі) те, що буде вигідно відрізняти даний товар за певними параметрами

від аналогічних товарів конкурентів, тобто створюють йому конкурентні переваги. Для цього необхідно ретельно досліджувати ринок і його потреби – як наявні, так і приховані.

Однак приваблива на перший погляд інновація може виявитися передчасною, або і зовсім непотрібною з точки зору потреб ринку. Тому важливо вміти своєчасно відмовитися від спроб реалізації такої новинки, уникаючи непотрібних витрат, пов'язаних з її доробкою і просуванням. Відомий японський підприємець Акіо Моріта у своїй книзі «Зроблено в Японії. Історія фірми Sony» зазначав: «Якщо в проєкті відсутня комерційна вигода, ніщо не може виправдати продовження роботи над ним. Знати, коли треба зупинитися, а коли продовжувати роботу – значить тримати у своїх руках ключ до успіху».

Цілеспрямованість. Будь-які інноваційні зміни в компанії мають здійснюватися в напрямі визначених стратегією цілей. Чітко визначення цілей інноваційної діяльності дає змогу, по-перше, обрати вірні засоби й способи їх досягнення, а по-друге – контролювати реалізацію інновацій через розроблення ієрархії цілей для структурних одиниць компанії, задіяних у інноваційному процесі, і визначення ступеня досягнення ними цих цілей.

Побудова ієрархічного «дерева цілей» дає змогу виконавцям із різних структурних ланок компанії не лише чітко уявити контури і загального процесу реалізації інновацій і свої завдання в ньому, а й допомагає узгодити спільну діяльність при вирішенні проблем, пов'язаних з відхиленням від графіка реалізації інновації чи іншими обставинами, що супроводжують перебіг інноваційної діяльності у часі і можуть вплинути на її зміст чи результати.

Комплексність. Цей принцип визначає необхідність залучення у процес інноваційної діяльності всіх структурних ланок компанії, особливо тих, що є складовими основних і підтримуючих бізнес-процесів. Це пов'язано з функціонуванням корпоративної структури як цілісної економічної системи, зміна однієї частини якої потребуватиме змін в інших елементах – щоб уникнути деструктивного (а не творчого) руйнування. Тому проведення інноваційних змін має передбачати заходи по збалансуванню нових відносин між структурними підрозділами компанії, її ключовими особами та стратегічними зацікавленими групами осіб. Керуючись принципом комплексності, керівники компанії повинні розглядати проблему конкретних інновацій не як проблему окремого підрозділу, а як процес, що стосується усього ланцюжка створення цінності. Це потребує моніторингу перебігу інноваційного процесу за усіма стадіями і учасниками. Необхідним елементом такого контролю є

відповідні координаційні та інтеграційні ланки, до яких надходить уся необхідна інформація і які наділені правом коригувати інноваційний процес, як того вимагають обставини. Комплексність у роботі з інноваціями дає змогу реалізувати єдину інноваційну політику і зберігати рівновагу динамічну рівновагу на усіх етапах розвитку компанії. Дотримання цього принципу забезпечується складанням бюджетів ресурсів, виділених на інноваційну діяльність за всіма її напрямками та на всіх ієрархічних рівнях.

Планомірність. Цей принцип передбачає неперервність інноваційних процесів у компанії. Процес формування інноваційної політики не може бути дискретним, він є циклічним і включає певні стадії та процедури з прямими та зворотними зв'язками, які використовуються для уточнення поточних планових завдань, з одного боку, і оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх цільових установок вищого менеджменту – з іншого.

Планування інноваційних змін передбачає врахування цільових завдань і результатів реалізації різних інновацій, відмінностей у стадіях їх створення та впровадження, відмінностей залучення у ці процеси різних структурних одиниць компанії. Тому в процесі планування інноваційної діяльності визначаються терміни реалізації інновацій, виконавці, послідовність дій, необхідні ресурси; узгоджується реалізація інноваційних заходів із поточним планом діяльності підприємства. Планування неодмінно включає оцінку ефективності впровадження інновації, що сприяє коригуванню та оптимізації інноваційних заходів. Це особливо важливо для розроблення та впровадження найважливіших інновацій, що дають вагомий кінцевий результат. Інноваційні плани дають змогу чітко організувати процес стимулювання працівників, чий внесок у реалізацію інновацій був найбільшим.

Інформаційна забезпеченість. Передбачає підхід до формування інноваційної політики з врахуванням сучасних досягнень НТП і тенденцій розвитку науки і техніки у відповідній галузі. Тому керівництво компанії повинно надати службам НДПКР вільний доступ до джерел науково-технічної інформації з метою забезпечення їх нормативно-технічною, конструкторською документацією, патентними описами, власними розробками, ноу-хау з організації виробництва та ін. у тих сферах діяльності, якими займається підприємство. Це особливо важливо для когнітивно самодостатніх компаній, які мають необхідний потенціал для створення інновацій власними силами, проте можуть використовувати напрацьоване іншими й орієнтуватися на світові технологічні стандарти.

Формування інноваційної політики за вказаними принципами відповідає вимогам ринку, розвиває потенційні можливості компанії, підвищує її конкурентоспроможність у довгостроковому періоді, забезпечує оптимальний розвиток усіх бізнес-процесів. Тому інноваційна політика має бути спрямована на створення умов для активної інноваційної діяльності всіх працівників, які здатні та можуть її здійснювати відповідно до своєї функціональної спеціалізації.

Інноваційна політика має враховувати особливості тієї галузі, до якої воно відноситься. Приналежність до певної галузі значною мірою впливає на можливості стратегічного вибору, обумовленого як рівнем конкурентоспроможності продукції компанії на світовому ринку, так і її конкурентними позиціями на внутрішньому ринку. Це, в свою чергу передбачає формування відповідної інноваційної політики для забезпечення реалізації обраної стратегії.

Згідно існуючих стратегічних альтернатив, стратегію будь-якої організації можна охарактеризувати як стратегію стабільного розвитку, наступальну або захисну. Кожна із них вимагає формування відповідного типу інноваційної політики, яка може бути *еволюційною, наступальною* та *наступально-ризиковою* і характеризуватися як цілями, так і критеріями, що описують ступінь їх досягнення. Вважаємо за доцільне підкреслити особливості інноваційної політики для різних базових стратегій. Адже цілі, що мають бути досягнуті в процесі реалізації інноваційної політики, повинні суттєво відрізнятись, виходячи із відмінностей у впливі інновацій на реалізацію тієї чи іншої базової стратегії. Розглянемо їх детальніше, беручи до уваги цілі і завдання кожного типу базової і конкурентної стратегій.

Стратегія наступу може бути реалізована на основі таких конкурентних стратегій як розвиток продуктів і ринків, що потребуватиме формування когнітивної самодостатності компанії і, відповідно, формування інноваційної політики наступально-ризикового або наступального типу.

Наступально-ризиковий тип інноваційної політики – спрямований на піонерне впровадження радикальних інновацій, створених фірмою. Як правило, до такого типу стратегій вдаються так звані венчурні (ризикові) компанії, які спеціалізуються на створенні та виведенні на ринок нового продукту. Реалізація такої політики можлива за умов значного науково-технічного потенціалу компанії, високої гнучкості її структурних елементів, готовності вищого менеджменту до ризику, його здатності акумулювати фінансові кошти, необхідні для впровадження інноваційних проектів тощо.

Головні завдання інноваційної політики наступально-ризикового:

- моніторинг ринку інновацій для виявлення перспективних винаходів, які можуть стати основою нового бізнесу;
- моніторинг споживчого ринку і змін ринкової кон'юнктури для виявлення нових потреб споживачів;
- формування високопрофесійних науково-дослідницьких колективів, здатних створювати новий продукт у різних сферах діяльності;
- стимулювання ініціативності працівників фірми у продукуванні нових ідей;
- відбір перспективних ідей і концентрація зусиль на доведенні їх до стадії комерціалізації.

Наступальний тип інноваційної політики – властивий зазвичай потужним промисловим корпораціям з власними дослідницькими лабораторіями, відділами, що постійно працюють над створенням нових продуктів у відповідній галузі (як наприклад компанія Microsoft) або компаніям, що спроможні виділити значні кошти на придбання права на випуск нового продукту у іншої фірми. Враховуючи великі фінансові можливості таких компаній, вони можуть швидко розгорнути масове виробництво нового продукту, завдяки чому завоювати значну частку ринку.

Головні завдання інноваційної політики наступального типу:

- моніторинг споживчого ринку з метою своєчасного виявлення нових запитів споживачів та нових ринкових сегментів;
- моніторинг ринку інновацій для оперативного залучення тих із них, що можуть бути вигідними для фірми зараз і у майбутньому;
- підтримка діяльності власних спеціалізованих науково-дослідницьких підрозділів;
- стимулювання ініціативності працівників фірми у продукуванні нових ідей, організація внутріфірмового підприємництва;
- оцінювання перспективності нових ідей і їх конструктивна розробка та впровадження;
- внесення змін у внутрішнє середовище компанії, необхідних для швидкого впровадження новацій.

Стратегія стабільності змінює акценти інноваційної політики. Як правило, цієї стратегії дотримуються компанії, що виготовляють продукцію із тривалим стабільним попитом. У цьому разі інноваційна політика має забезпечувати умови для підвищення конкурентоздатності даної продукції з метою утримання зайнятої частки ринку. Тривалий життєвий цикл продукції таких фірм дає змогу

їм не лише вдосконалювати поточну діяльність, а й накопичувати кошти для поступового переходу від випуску одного виду продукту до іншого, тому така інноваційна політика може бути названа еволюційною.

Еволюційний тип інноваційної політики – формує умови для знаходження досконаліших рішень поточної діяльності підприємства – технології виготовлення продукції, її модифікації в межах базової конструкції, розширення ринкової ніші, вдосконалення маркетингових інструментів тощо. Це дає змогу промисловій компанії протягом тривалого часу утримувати стійкі позиції на ринку, вносячи поліпшення у технологію, дизайн продукту або способи стимулювання його збуту. Головними завданнями такої політики є створення атмосфери креативності, заохочення ініціативності і творчого пошуку усіх працівників фірми (в тому числі і робітників) у вдосконаленні своєї роботи, підвищенні її якості, продуктивності та результативності.

Захисна стратегія опирається, як правило, також на інноваційну політику еволюційного типу, однак інноваційний пошук (через обмежені фінансові ресурси) зосереджується на заходах, що дають змогу скорочувати витрати на випуск продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентоспроможності за ціновими характеристиками. Тобто, компанія вимушена надавати перевагу конкурентній стратегії «лідерства за витратами». Однак це можуть бути і проекти реструктуризації, спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності, проекти реорганізації роботи допоміжних та обслуговуючих підрозділів тощо. Крім того, інноваційна діяльність спрямовується на знаходження споріднених видів діяльності, перехід до яких не потребує значних коштів, водночас дає змогу компанії змінити своє ринкове позиціонування, перейшовши у нову ринкову нішу, де вона може бути конкурентоспроможною.

Отже, реалізація будь-якої базової і конкурентної стратегій промислової корпорації повинна неодмінно включати елементи інноваційності, хоча масштаби і напрямки інноваційної діяльності будуть різними. Реалізація інноваційних рішень можлива за обґрунтованого включення у інноваційну діяльність відповідних функціональних служб, що потребує структурування інноваційної політики за відповідними складовими: маркетинговою, політикою у сфері організації науково-дослідницьких і проектно-конструкторських робіт (НДПКР); політикою структурних змін; техніко-технологічною та інвестиційною політикою (рис.3.7) [78].

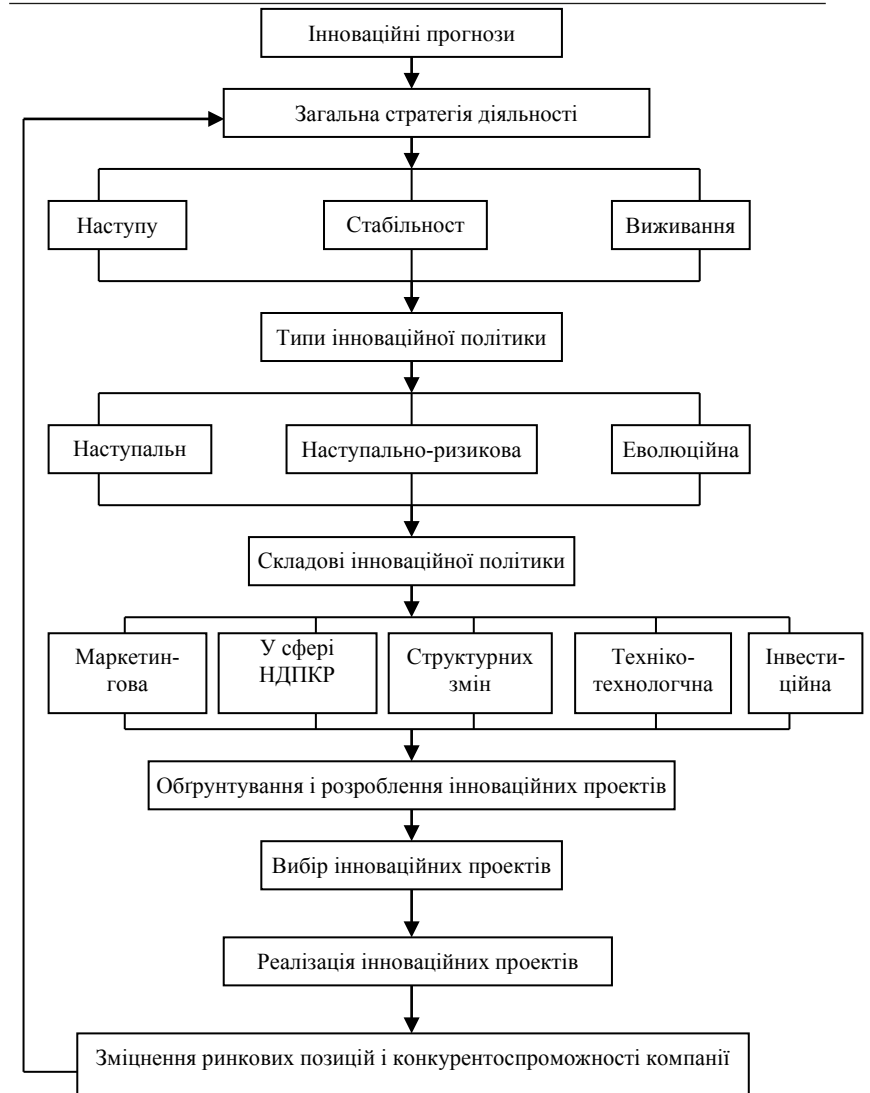


Рис. 3.7. Складові інноваційної політики промислової корпорації у нарощуванні її конкурентоспроможності

Загалом інноваційна політика сучасної промислової корпорації, яка прагне зберегти і нарощувати свою конкурентоспроможність, повинна забезпечувати вирішення наступних завдань:

- спрямовувати інноваційну діяльність на прогнозування змін у попиті (інноваційне прогнозування) і наступне інноваційне проектування товарів, що відповідають вимогам і бажанням споживачів;

- зробити компанію сприйнятливою до інновацій, ставитись до інновацій як до можливості отримати конкурентні переваги;

- створити спеціальний структурний підрозділ для планування інноваційної діяльності, організування і реалізації інноваційних проєктів, стимулювання працівників до активної роботи у сфері інноваційного проектування;

- систематично оцінювати ефективність інноваційної діяльності за усією сукупністю ефектів (економічних, екологічних, соціальних), а також з урахуванням їх компліментарності та синергії.

Тим самим інноваційна політика промислової корпорації буде забезпечувати систематичність і цілеспрямованість інноваційної діяльності – як у виявленні тенденцій ринкових змін і формуванні пріоритетів інноваційного розвитку, так і у створенні ефективного мотиваційного механізму для підвищення сприйнятливості внутрішнього середовища компанії до інновацій.

3.4. Техніко-технологічна складова конкурентоспроможності промислових виробників

Процеси технологічного оновлення виробничих систем промислових корпорацій є невід'ємною складовою управління їх конкурентоспроможністю – адже кожна технологія має свій ресурс продуктивного використання – як фізичний, так і моральний. По його завершенні необхідно здійснювати технологічні зміни, оскільки параметри виробництва перестають бути прийнятними для виготовлення конкурентоспроможної продукції. І без усунення «технологічного розриву» (Р. Фостер його визначив як нездатність старої технології до модернізації, коли капіталовкладення у модернізацію не дають належного ефекту) [79], підприємство приречене на занепад.

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу наприкінці ХХ – початку ХХІ століття змінив основоположні принципи побудови

технологічних процесів у багатьох сферах промислового виробництва. Зважаючи на те, що технологічні процеси у виробництві промислової продукції формуються з урахуванням параметрів активної частини основних засобів (техніки, вимірювальних приладів, допоміжних і регулюючих пристроїв та інших видів технологічного обладнання), а також на те, що на більшості промислових підприємств рівень зношування основних засобів становить на сьогодні від 60 до 80 % (табл.3.12), можна говорити про нагальну необхідність технологічного оновлення виробничих систем вітчизняних промислових виробників.

Таблиця 3.12

Характеристика стану основних засобів у промисловому секторі економіки України (2015 р.)

Показник	Величина показника за видами економічної діяльності, млн. грн	
	промисловість загалом	переробна промисловість
Первісна вартість основних засобів у фактичних цінах на кінець року, млн. грн.	3842517	1656971
Залишкова вартість ОЗ на кінець року, млн. грн	889183	400706
Ступінь зносу ОЗ, %	76,9	75,8

Джерело: Наявність і стан основних засобів за видами економічної діяльності за 2015 рік [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/nsoz/nsoz15_u_htm (Дата звернення 11.02.2017)

Необхідно не просто замінювати зношене обладнання на нове – такого ж виду чи типу, а переходити до сучасного ресурсощадного і екологічно безпечного технологічного обладнання, формуючи принципово нові технологічні системи. Однак статистичні дані про напрями інноваційної діяльності в промисловому секторі економіки України показують, що технологічне оновлення промисловості здійснюється переважно на старій технологічній основі – адже витрати вітчизняних промислових підприємств на техніко-технологічні інновації (згідно існуючої методології статистичного обліку це витрати на придбання нових технологій, машин, обладнання та програмного забезпечення) є значно меншими обсягу капітальних інвестицій промислових підприємств на придбання машин і обладнання, (табл.3.13). Це свідчить про суттєве переважання масштабів простого відтворення існуючих технологічних систем над масштабами їх технологічного оновлення і розвитку на принципово новій основі.

Таблиця 3.13

Динаміка витрат у промисловості України на техніко-технологічні інновації та капітальних інвестицій у придбання машин і обладнання*

Показник	Величина показника за роками, млн. грн					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Капітальні інвестиції на придбання машин та обладнання (КІ _{мо}), млн. грн	54059,2	71771,4	77015,4	79032,9	68948,8	84423,2
Витрати на інновації техніко-технологічного характеру (ВТТІ), млн. грн	5051,7	10489,1	8051,8	5546,3	5115,3	11141,3
Відношення ВТТІ : КІ _{мо}	0,093	0,146	0,105	0,070	0,074	0,132

*Без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Севастополя і зони АТО Донецької і Луганської областей
Джерело: складено за: Наукова та інноваційна діяльність (1990-2015 pp.) [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html; Капітальні інвестиції за видами активів [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_u_bez.htm (Дата звернення 11.02.2017)

Як видно із розрахунків, відношення витрат на інновації техніко-технологічного характеру до загального обсягу капітальних інвестицій на придбання машин та обладнання, якби його визначити у відсотках, складає лише близько 1%. Саме такий відсоток витрат йде на технологічний розвиток виробничих систем у промисловості України. Ця сума засвідчує, що мають місце лише точкові «вливання» нових технологій, які не можуть ліквідувати той величезний технологічний розрив, який сформувався за останні 25 років ринкового трансформування економічних відносин.

З цих причин, можна стверджувати, що вітчизняна промисловість не спроможна показувати високу інноваційну активність. Як показують дані, що характеризують зміст інноваційної діяльності в промисловості України, лише незначна кількість промислових підприємств упроваджують інновації. За останні шість років це становило всього 11-13,6%. Тільки в 2015 р. цей відсоток став дещо вищим (15,2%). А кількість підприємств, що упроваджували нові

технологічні процеси, з 2011 р. постійно зменшувалась – у 2015 р. таких підприємств було всього 1217 (табл.3.14). До того ж, лише менше половини з таких процесів були ресурсозберігаючими.

Таблиця 3.14

Динаміка показників інноваційної діяльності промислових підприємств України

Показник	Кількість підприємств за роками, одиниць					
	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*
Підприємства, що впроваджували новації, %	11,5	12,8	13,6	13,6	12,1	15,2
впроваджували нові технологічні процеси	2043	2510	2188	1576	1743	1217
З них ресурсозберігаючі	479	517	554	502	447	458

Джерело: побудовано за: Наукова та інноваційна діяльність (1990-2015 pp.) [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (Дата звернення 11.02.2017)

Причин таких низьких темпів і масштабів технологічного оновлення промислових виробників (які є безумовно недостатніми з позицій управління їх конкурентоспроможністю) є багато – як макро-, так і мікроекономічного характеру. Аналіз досліджень вітчизняних науковців з цієї проблеми дав змогу систематизувати фактори впливу на процеси технологічного розвитку промислових підприємств і структурувати їх за вказаними рівнями: [80; 81]:

А) Макроекономічні:

– *інституційні* чинники, що відносяться до сфери законодавчого регулювання загальних економічних процесів: а) постійна зміна законодавства за ключовими пунктами регулювання економічної діяльності; б) низька ефективність регулятивних механізмів економічної діяльності; в) недосконалість законодавства у сфері корпоративного управління, що гальмує створення ефективного фондового ринку і передачі права власності; г) недосконале правове регулювання розподілу коштів, які підприємство отримує в результаті своєї діяльності (амортизація);

– *інституційні* чинники, що відносяться до сфери регулювання інноваційної та науково-технічної діяльності: а) відсутність вагомих преференцій до реалізації інноваційних проектів і недосконале правове регулювання процесів трансферу технологій, яке ускладнює залучення новітніх технологій; б) багаторічна орієнтація на наукові та прикладні дослідження країн Західної Європи та США; в) тривала структурна диспропорція у плануванні фундаментальних та

прикладних досліджень; г) низька якість експертних оцінок інноваційних проєктів технологічного розвитку;

– *політичні* чинники: а) значна політична нестабільність, пов'язана з перерозподілом сфер впливу основних економічних і політичних гравців всередині України і поза її межами, що зумовлює інвестиційну непривабливість вітчизняної економіки;

– *економічні* чинники: а) загальна економічна стагнація, низький платоспроможний попит і втрата ринків збуту; надмірний рівень інфляції на внутрішньому ринку; високі валютні ризики; високі ставки кредитування.

Б) Мікроекономічні:

– *фінансово-економічні* чинники: а) відсутність у підприємств власних достатніх коштів для технологічного оновлення внаслідок низької рентабельності операційної діяльності;

– *соціальні* чинники: а) супротив інноваціям; б) відсутність підготовлених фахівців з технологічного (виробничого) управління; в) низький рівень оплати праці на промислових підприємствах;

– *технологічні* чинники: а) несумісність з діючими технологіями та необхідність їх доопрацювання; б) майбутня залежність від іноземних виробників.

З цих та інших причин на практиці обґрунтування напряму і масштабів технологічних змін менеджментом промислових підприємств здійснюється за критерієм так званої «економічної доцільності», який найчастіше полягає у мінімізації витрат на технологічне оновлення. Це практично унеможливує ефективне технологічне оновлення основної маси вітчизняних промислових виробників, а тим більше – їх технологічний розвиток на принципово новій основі. І з кожним роком стає все більш очевидно, що в Україні промислове виробництво законсервувалось в межах існуючої технологічної парадигми – адже в перебудовний період вітчизняні бізнес-групи прагнули передусім до накопичення капіталу і орієнтувались на максимізацію поточного прибутку.

Тим більше, що за відсутності ефективного механізму захисту власності власники бізнесу не були зацікавлені у вкладанні коштів у фондомістке промислове виробництво та розробленні довгострокових альтернатив його технічного розвитку. Внаслідок цього промислове виробництво вичерпало свої технологічні можливості у випуску конкурентоспроможної продукції. А з урахуванням особливостей корпоративного сектору важливо, щоб конкурентоспроможність зберігалась. Інакше інструменти фондового ринку (а вони все ж-таки з часом в Україні запрацюють), спричинять відтік акціонерного капіталу

від тих підприємств, які нездатні забезпечити стаке й динамічне зростання бізнесу, збільшення його ринкової цінності.

А це зростання забезпечується і в процесі реалізації планів технологічного розвитку. Внаслідок упровадження у виробництво новітніх технологій нарощується здатність виробника продукції підвищити її споживчу цінність – через зменшення виробничих витрат (а, значить – зниження ціни продажу) або завдяки збільшенню її якості чи функціональних властивостей. Крім того, гнучкість новітніх технологій дає змогу збільшити асортимент продукції, яку може продукувати виробнича система промислового підприємства. Все залежить від параметрів технологій, усталеність або мінливість яких забезпечує різні можливості виробника випускати конкурентоспроможну продукцію. А.Томпсон і Дж. Формбі за цією ознакою виділили чотири групи технологій, які можуть по-різному формувати конкурентоспроможність підприємства [82, с.169-170]:

– технології, що збільшують виробництво продукції, залишаючи сталою кількість використаних ресурсів, тобто, забезпечують «ефект масштабу» за рахунок масового виробництва;

– ресурсоощадні технології, які знижують собівартість продукції за рахунок зменшення витрат одного чи кількох видів традиційних ресурсів (наприклад, енергозберігаючі технології), залишаючи при цьому усталений обсяг виробництва, який відповідає потребам ринку;

– технології, що зменшують собівартість продукції за рахунок заміни традиційних ресурсів на інші, зберігаючи незмінним обсяг виробництва (найчастіше це здешевлює кінцевий продукт);

– технології, що дають змогу змінювати характеристики продукції або переходити до виготовлення нових продуктів без капіталомісткого переналагодження виробництва – так звані гнучкі технології.

Вибір способу конкурування залежить від параметрів ринкового попиту, зміни якого підкоряються певним закономірностям. Але в глобальному економічному просторі процес технологічного розвитку промислових виробників повинен здійснюватися на основі новітніх техніко-технологічних розробок у відповідній сфері діяльності. Тому розробка планів технологічного розвитку конкретного виробника потребує усебічних досліджень ринку інновацій науково-технічного характеру і їх аналізу в розрізі потенціалу формування певного типу конкурентних переваг, що є невід'ємною складовою інноваційної політики кожного суб'єкта ринку. І обґрунтування технологічних змін має здійснюватись з урахуванням того, наскільки ці зміни здатні

продовжити діяльність підприємства у найбільш продуктивній стадії його життєвого циклу – стадії стабільного функціонування і кількісного зростання. І технологічне оновлення має здійснюватися на принципово новій основі, яка розширюватиме інноваційні й ринкові можливості підприємства, даватиме йому змогу набагато гнучкіше реагувати на вимоги й потреби споживчих ринків.

Водночас необхідно усвідомлювати, що в процесі технологічних змін паралельно відбуваються два процеси – руйнівний і розвитку. Це підкреслює Ю. Багал, виділяючи відповідні функції технологічних змін [83, с.40]:

– руйнівна – нова технологія змінює асортимент продукції підприємства, порушує усталені зв'язки в бізнес-партнерстві, змінює конкурентні можливості й позиції фірм, що працюють на даному сегменті ринку; при цьому змінюється і порядок всередині самої фірми, що впроваджує нову технологію, порушують усталені взаємозв'язки між елементами її організаційної структури;

– розвитку – з'являється можливість побудови нової конкурентної стратегії, розширюються горизонти цілей, збільшуються можливості розширення діяльності шляхом інтеграції з іншими учасниками ринку тощо.

З погляду підтримання конкурентоспроможності підприємства в період технологічних змін його виробничої системи необхідно докласти значних зусиль для мінімізації руйнівної функції і максимізації функції розвитку, що відповідає й завданням нарощування інноваційного потенціалу підприємства. Найбільше цим вимогам відповідають гнучкі виробничі технології, які забезпечують швидке переналаджування виробничого процесу на виготовлення іншого виду продукції. Інакше в умовах високої динамічності ринків, темпів НТП і споживчих переваг вітчизняні підприємства не здатні будуть конкурувати із виробниками інших країн, особливо розвинених. І продовжуватимуть експортувати продукцію із низькою доданою вартістю, яка створена у металургії, АПК, хімічній промисловості – але не в машинобудуванні.

Загалом, з урахуванням світових тенденцій розвитку виробничих технологій і зростання їх взаємозалежності технологічний розвиток вітчизняних промислових корпорацій має здійснюватись в контексті збільшення кількості тих, що належать до вищого технологічного укладу. І це має вирішуватися як для окремих підприємств, так і для їх об'єднань у межах виробничо-господарських комплексів, якими є більшість промислових корпорацій. Адже вітчизняне виробництво за рівнем технологічного оснащення значно

відстає від розвинутих країн світу, про що свідчить структура економіки України за технологічними укладами [84]. Наведені в таблиці дані показують, що основу сучасної економіки України становлять технології, які відносяться до третього технологічного укладу. При цьому у розвиток технологічних систем п'ятого-шостого укладів спрямовується критично мало інвестицій.

Таблиця 3.15

Структура економіки України за технологічними укладами

Показники	Технологічні уклади			
	III	IV	V	VI
Обсяг виробництва промислової продукції, %	57,9	38	4	0,1
Фінансування наукових розробок, %	6	69,7	23	0,3
Витрати на інновації, %	30	60	8,6	0,4
Інвестиції, %	75	20	4,5	0,5
Капіталовкладення на технічне переозброєння і модернізацію, %	83	10	6,1	0,9

В основному фінансуються наукові розробки, які відповідають четвертому технологічному укладу (майже 70%). В межах цього ж (четвертого) технологічного укладу здійснюється й інноваційна діяльність – 60% витрат на інновації. Відтак, консервується значне відставання у технологічному розвитку країни. І очевидно, що в умовах глобалізації ринків це спричинятиме суттєві перешкоди для того, щоб вітчизняні корпоративні структури могли бути конкурентоспроможними і продовжувати свою діяльність, зберігаючи позитивну економічну динаміку. Для цього їх технологічне оновлення має здійснюватися на інноваційній основі.

Тому структурні зміни національної економіки доцільно здійснювати поетапно з урахуванням трьох моделей технологічного трансформування промислових підприємств: від моделі «наздогін лідерам» через модель «технологічного розвитку» перейти до моделі «технологічного випередження» [85].

Зазвичай виробничі системи промислових корпорацій відрізняються не тільки значною капіталомісткістю, а й специфічністю – на відміну від систем створення споживчої цінності суб'єктів господарювання, що спеціалізуються на діяльності у сфері послуг невиробничого характеру. Ця специфічність означає, що більшість видів виробничого обладнання може бути ефективно використана лише для певних операцій – відповідно до технологічного процесу

виготовлення продукції. І якщо кон'юнктура ринку суттєво зміниться і необхідно буде диверсифікувати виробництво, це обладнання стане непотрібним, оскільки в силу своєї специфічності не зможе бути використане у нових технологічних процесах.

А сучасні ринки є надзвичайно динамічними – розвиток споживчих потреб йде вслід за розвитком науково-технічного прогресу. Тому технологічне оновлення промислових корпорацій для забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації має розвиватись у напрямі збільшення як наукомісткості виробничих систем (що захищає їх переваги від «піратського» копіювання), так і гнучкості (що розширює сферу їх використання).

Власне, кожна технологія – це не стільки технічні засоби для перетворення вихідної сировини у готову продукцію, а передусім знання, які потребують відповідної кваліфікації працівників. Це підкреслюється у відомому визначенні технології Л. Дейвіса «Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації чи людях» [86]. Аналогічні акценти на ключовій ролі знань у здійсненні організаційних (в тому числі технологічних) змін ставить Н. Курган: «... прогресивною формою ефективного розвитку підприємств є такі якісні й кількісні зміни, які забезпечують досягнення цілей і завдань господарської діяльності на основі систематичної комерціалізації унікальних знань» [87, с. 34].

Саме унікальність закладених у технології знань дає можливість її розробникам перетворити технологію на товар, комерціалізувати її. Тому придбання нових технологій на ринку (особливо зарубіжних технологій) не може обмежуватись лише технічною складовою, а супроводжуватись передачею усього комплексу інформації про особливості її використання – як у безпосередньо виробничому процесі, так і в процесі обслуговування. Це потребує ретельного опрацювання кожної угоди про трансфер технологій, її відповідності чинному законодавству – для того, що не допустити свідомого приховування тих її складових, які можуть зменшити виробничі можливості нової технології, зробити її менш конкурентоспроможною [88]. Лише за цих умов можна використати усі переваги нової технології, в тому числі – її здатність до переналагодження, до модифікації закладених у ній процесів, альтернативного ресурсозабезпечення тощо.

Зважаючи на специфіку машинобудування, підприємства якого виготовляють складну у технічному відношенні продукцію і

доволі часто виступають учасниками технологічних ланцюжків, доцільно підкреслити, що технологічні зміни мають підвищувати здатність таких учасників до нарощування споживчої цінності кінцевого продукту і це збільшуватиме їх шанси збереження свого місця у таких ланцюжках. І ще краще – коли технологічні зміни забезпечать провідне місце підприємству у ланцюжку створення споживчої цінності. Однак для цього інноваційна складова технологічної системи має доповнюватись інноваційними змінами в інших складових внутрішнього середовища підприємства. Загалом, як підкреслюється сучасними науковцями, «проектування і здійснення змін у економічній системі має здійснюватись за принципами когерентності (синхронності процесів змін стану різних елементів системи у короткострокових періодах) і коеволюції (узгодженості трансформаційних циклів розвитку різних елементів системи у довгостроковому періоді)» [89, с. 39]. І це в загальному забезпечуватиме збалансованість організаційних змін і їх взаємодоповнюваність.

Науково-технічний прогрес має нині надзвичайно високі темпи у сфері насичення виробничих технологій інформаційними системами і це суттєво змінює рівень їх гнучкості і керованості. Тому можна стверджувати, що технологічне оновлення машинобудівних підприємств має здійснюватись і з урахуванням можливостей відповідного інформаційного забезпечення. Водночас на машинобудівних підприємствах технологічні зміни найбільш суттєво впливають і на стан інших елементів внутрішнього середовища, зумовлюючи необхідність супутніх організаційно-структурних змін. Адже зазвичай ускладнюються інформаційні системи у всіх функціональних сферах управління. Наприклад, змінюються процедури контролювання якості, з'являються нові центри прийняття рішень – і це потребує нової кваліфікації працівників, розширення кола їх компетенцій та зон відповідальності тощо.

Отже, технологічне оновлення виробничих систем має здійснюватись таким чином, щоб забезпечувати здатність підприємства до швидкого реагування на зміну споживчих переваг і переналагоджування на промислове освоєння відповідних продуктових інновацій. Для цього технологічні зміни мають здійснюватись комплексно, з опануванням і використанням усієї сукупності унікальних знань, які закладені в нову технологію і які потребують нових компетенцій у функціональних підсистемах управління підприємствами.

Література

1. Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики) / А. И. Пригожин. – М. : Политиздат, 1989. – 270 с.
2. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто ; пер. с венг. – М. : Прогресс, 1990. – 296 с.
3. Инновационный менеджмент: справочное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К.Казанцева, Л.Э. Миндели; [изд. 2-е, перераб.и доп.]. – М.: Центр исследований и статистики науки, 1998. – 236 с.
4. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб./ Н.В.Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 502с.
5. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посібник / Т. В. Майорова. – К. : ЦУЛ, 2004. – 376 с.
6. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд., испр. и доп. – СПб.: 2008. – 448 с.
8. Максимов Ю. И. Инновационный мультипликатор и экономический рост / Ю.Максимов, С.Митяков, О. Митякова, Т. Факеева // Инновации. – 2004. – № 5. – С.23-27.
9. Райская М.В. Теория инноваций и инновационных процессов : учебное пособие / М.В. Райская. – Казань: КНИТУ, 2013. – 273 с.
10. Розанова Н. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке// Вопросы экономики. – 2002. – №1. – С.50-67.
11. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции: пер. с англ. / Дж. Робинсон. – М.: Прогресс, 1986. – 471с.
12. Shumpeter J. The theory of economic development / J. Shumpeter. – Cambridge, 1934.
13. Денисенко М. П. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні / М. П. Денисенко, Я. В. Риженко // Проблеми науки. – 2007. – № 6. – С. 10 – 17.
14. Інноваційний поступ України в економічному просторі : монографія / за заг. наук. ред. С. Ю. Хамініч. – Дн. : Маковецький Ю.В., 2011. – 356 с.
15. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1027 с.
16. Про інвестиційну діяльність : закон України // Відом. Верх. Ради України. – 1991. – № 47. – 647 с.

17. Приходько В. О смене управленческих парадигм / В.Приходько, Т.Иванова // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 96-100.
18. Legge K. The morality of HRM / K. Legge // Experiencing Human Resource Management. – London: Sage, 1998.
19. Красовский Ю. Д. Феноменология экономического поведения : (Введение в экономическую социологию) / Ю. Д. Красовский // Социол. исслед. – 2004. – №1. – С. 124-131.
20. Полякова Н. В. Экономическое поведение / Н. В. Полякова. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 1998. – 236 с.
21. Радаев В. Экономическая социология: курс лекций / В. Радаев. – М. : Аспект Пресс, 1997. – 386 с.
22. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход : избр. тр. по экон. теории : пер. с англ. / Г. С. Беккер, под ред. Р. И. Капелюшника. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
23. Самуельсон П. Економіка: монографія / П. Самуельсон; ред. О. Ліщишин. – Львів: Світ, 1993. – 495 с.
24. Хейне П. Экономический образ мышления / П. Хейне : пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Дело, 1993. – 704 с.
25. Хайек Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок / Ф.А. Хайек. – М.: Изобраз, 2000. – 256 с.
26. Evans P. Managing human resources in the international firm in human resource management / P. Evans, E. Lank, A. Farquhar // International Firms: Change, Globalisation, Innovation: eds P. Evans, Y. Doz and A. Laurent. – New York : St. Martin's Press, 1990. – P. 113-143.
27. Guest D. Personnel management: the end of orthodoxy / D. Guest //British Journal of Industrial Relations. – 1991. – № 29 (2). – P. 149-176.
28. Gennard J. Employee Relations / J. Gennard, G. Judge. – London: Institute of Personnel Development, 1997. – 366 p.
29. Глухова Мультиагентная модель управления государственной инновационной системой / Л.В. Глухова, Н.А. Сердюкова // Финансовый журнал – 2014. – № 2. – С.81-86.
30. История экономических учений: (современный этап): учебник / под общ. ред. А.Г.Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 733 с.
31. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Е.Вільямсон. – К.: АртЕк, 2001.– 472с.
32. Гордон М.В. Институциональный аспект механизма целеполагания в экономической политике государства / М.В. Гордон // Научн. труды Донецкого национального техн. унив-та. Сер.: экономическая. – Донецк: ДонНТУ, 2005. – Вып. 89-3. – С. 116-122.

33. Масааки Имаи. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Имаи Масааки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
34. Ханна М. Управління виробництвом з метою задоволення споживача / Марк Ханна. – К.: КНТЕУ, 2003. – 226 с.
35. Стадник В.В. Науково-методичні основи моделювання поведінки споживачів в системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством / В.В. Стадник, О.В. Замазій // Проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С.169-174.
36. Замазій О. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: концепції, технології, стратегії / О.В. Замазій. – Хмельницький: ХНУ, 2015. – 334 с.
37. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp/orp_u/orp0313_u.htm (дата звернення: 24.03.2017 р.);
38. Наукова та інноваційна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 24.03.2017 р.)
39. Салихов Б.В. Самообучающиеся организации в экономике: сущность, признаки и параметры качества / Б.В. Салихов, И.С. Салихова // Финансы и кредит. – 2015. – № 8. – С. 48-60.
40. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://smida.gov.ua> (дата звернення: 12.04.2016).
41. Офіційне бюро статистики Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unctad.org>.
42. Стадник В.В. Політика імпортозаміщення у розвитку промислового сектора України: проблеми і перспективи / В.В. Стадник// Університетські наукові записки. – 2015. – № 2. С.298-307.
43. Головчук О.В. Умови виходу на зовнішні ринки вітчизняних машинобудівних підприємств / О.В. Головчук // Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика: тези Міжн. наук-практ конф, 14-15 травня 2015 Полтава: НТУ і. Кондратюка, 2015. – С.266-268.
44. Stadnyk V.V. Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise / V.V. Stadnyk, O.V. Zamazyi //Aktualni problemy ekonomiky. – 2015. – № 9. – S. 242-249.
45. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми : Університетська книга ; К. : Княгиня Ольга, 2005. – 324 с.

46. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития : учеб. пособие / под ред. А. А. Дагаева. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Дело, 2006. – 584 с.
47. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових / Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008.– № 628.– С. 72 – 77.
48. Косолапов О. В. Инновационный потенциал в оценке конкурентоспособностей предприятий/ О.В. Косолапов, О. А. Гиренко-Коцуба [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uran.ru/reports>.
49. Мартюшева Л. С. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л. С. Мартюшева, В. О. Калишенко // Фінанси підприємств. – 2002. – № 10. – С. 61-66.
50. Охота В. І. Оцінка інноваційного потенціалу України як чинника міжнародної конкурентоспроможності / В. І. Охота // Економічний часопис – ХХІ. – 2011. – №1-2. – С. 44-46.
51. Попель С. А. Соціально-економічна сутність поняття «інноваційний потенціал» / С. А. Попель, А. С. Тельнов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – №7 (134). – С. 69-76.
52. Сиротинська Н.М. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств / Н.М.Сиротинська // Економічний простір. – 2011. – №55. – С. 255-260.
53. Смоляр Л. Розвиток інноваційного потенціалу як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / Л. Смоляр, М. Коцуба // Економіка та держава. – 2008. – №9. – С. 26-29.
54. Фарат О. В. Формування структури інноваційного потенціалу підприємства та особливості управління його розвитком / О. В. Фарат, Р. Р. Русин-Гриник // Економіст. – 2010. - № 8. – С. 44-48.
55. Фірсова С. М. Основні елементи інноваційного потенціалу / С. М. Фірсова, С. В. Чеботар // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 (25). – С. 202-207.
56. Шилова О. Ю. Інноваційний потенціал : сутність і механізм управління / О. Ю. Шилова, Є. С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 220-227.
57. Чубай В. М. Аналіз інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства у процесі формування і реалізації інноваційної стратегії / В. М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №8. – С. 183-190.
58. Stadnyk V.V. Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise / V.V. Stadnyk, O.V. Zamazyi //Aktualni problemy ekonomiky. – 2015. – № 9. – С. 242-249.

59. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2009. – Т. 3, № 6. – С. 7-11.
60. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22-31.
61. Михальчик С.О. Стратегічне планування в реалізації інновацій / С.О. Михальчик. – Автореферат дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. – Хмельницький, 2004. – 21 с.
62. Решетников А. В. Управление реализацией инновационного потенциала в промышленности : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А. В. Решетников. – Волгоград, 2005. – 24 с.
63. Головчук Ю.О. Стратегічні пріоритети розвитку інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства / Ю.О. Головчук // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2016. – № 3, Т. 1. – С. 126-130.
64. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2000. – 432 – 208 с.
65. Стадник В.В. Збалансована система показників як невід’ємна складова організаційно-економічних механізмів управління підприємством / В.В. Стадник, Т.В. Михальчик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3, т.2. – С.28-33.
66. Ломакин В. В. Управление инновационным развитием субъектов хозяйствования / В. В. Ломакин // Наукові праці МАУП. – 2002. – Вип. 3. – С. 68-72.
67. Власова А. М. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / А. М. Власова, М. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 1997. – 92 с.
68. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – № 12. – С. 12 – 15.
69. Чабан В.Г. Інноваційний потенціал підприємств та його оцінка / В.І. Чабан // Фінанси України. – 2006. – №5. – С. 142-148.
70. Шамина Л.К. Инновационный потенциал предприятия / Л.К. Шамина // Инновации. – 2007. – № 9 (107). – С. 58-60.
71. Федулова І.В. Теоретичне обґрунтування сутності інноваційного потенціалу / І.В. Федулова // Вісник Житомирського державного технічного університету. Економічні науки. – 2009. – №1 (47). – С. 210-214.

72. Близнюк Т.П. Проблеми формування інноваційного потенціалу українського підприємства / Т.П. Близнюк // Бізнес-Інформ. – 2011. – №1. – С. 21-26.
73. Головчук Ю.О. Мотиваційні аспекти розвитку інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю.О. Головчук // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2015. –Т. 2. – С. 133-137. – 335с.
74. Стадник В.В. Особливості мотиваційного забезпечення формування і реалізації інноваційного потенціалу підприємства / В.В. Стадник, Ю.О. Головчук // Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції. «Економіка: реалії часу та перспективи» 7-11 вересня 2015р. – Том 1. – Одеса, ОНПУ. – 2015р. – С. 224-227.
75. Толкачев С. Аддитивное производство и смерть системы разделения труда / С. Толкачев [Электронный ресурс] Режим доступа: worldcrisis.ru/crisis/2023208.
76. Дорофиенко В.В. Инновационный менеджмент и научно-техническая деятельность: учебное пособие / В.В. Дорофиенко, В.П. Колосюк. – Донецк, 2001. – 409с.
77. Шевелюк Я. В. Роль інноваційної політики в забезпеченні конкурентоспроможності фірми при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності / Я. В. Шевелюк, Л. І. Федулова // Наукові праці МАУП. – 2002, вип. 3. – С. 190-192.
78. Михальчик С.О. Стадник В.В. Методологічні основи формування інноваційної політики промислового підприємства / С.О. Михальчик, В.В. Стадник // Регіональні перспективи. – 2004. – №3-5. – С. 132-134.
79. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Фостер: пер. с англ./ общ.ред. В.И. Данилова-Данильяна. – М: Прогресс, 1987. – 272 с.
80. Вакуленко І. О. Проблеми техніко-технологічної модернізації підприємств України в сучасних умовах / І.О. Вакуленко// Бізнес-Інформ. – 2015. – № 12. – С. 225-229.
81. Дашенко Н.М. Технологічне оновлення інноваційно-орієнтованих промислових підприємств: інвестиційні потреби та їх забезпечення: монографія / Н.М. Дашенко, С.В. Філіппова. – Одеса : Бондаренко М.О., 2016. – 225 с.
82. Томпсон А. Экономика фирмы; пер. с англ. / А. Томпсон, Дж. Формби. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 544 с.
83. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін : навч. посіб. / Ю. М. Бажал. – К. : Заповіт, 1996. – 240 с.

84. Цихан Т.В. О концепции технологических укладов и приоритетах инновационного развития Украины [Электронный ресурс] / Т.В. Цихан // Центр политических технологий. – [Электронный ресурс] / Режим доступа : <http://www.politcom.ru>.

85. Стадник В.В. Структурно-технологічне трансформування промислового сектора економіки України: проблеми і перспективи в контексті євроінтеграційних процесів / В.В. Стадник. – Вісник Хмельн. націон. університету. Економічні науки. – 2015. – № 4, т.2. – С. 86-91.

86. Lewis E. D. Job Satisfaction Research the Post Industrial View / Lewis E. Devis // Industrial Relations. – 1971. – Vol.10. – P.176-193.

87. Курган Н.В. Управління господарською діяльністю підприємств інноваційного типу розвитку: дис.. ... канд.екон. наук:08.00.04 / Наталя Володимирівна Курган. – Харків, 2011. – 330 с.

88. Соколюк Г.О. Інституційні аспекти міжнародного трансферу знань і технологій в Україні: реалізація комплексного підходу / Г.О. Соколюк [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2015. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

89. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства / За наук. ред. В.В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2016. – 446 с.

4 | ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ РІЗНОМАНІТНОСТІ

4.1. Структурний потенціал промислових корпорацій у ресурсному забезпеченні їх конкурентоспроможності

Величезне розмаїття суспільних потреб зумовлює не менше різноманіття видів діяльності для їх задоволення, кожен з яких потребує досконалого організаційного простору для того, щоб кінцевий продукт був конкурентоспроможним. Організаційне проектування розвитку корпоративних структур здійснюється для того, щоб забезпечити ефективне координування й контролювання діяльності учасників у всьому організаційному просторі (де окремі функції переплітаються чи послідовно змінюють одна одну в здійснюваних бізнес-процесах).

З огляду на високу динамічність середовища господарювання, мінливість споживчих потреб, способів і технологій їх задоволення, внутрішнє середовище сучасних промислових корпорацій також змінюється. За сприятливої кон'юнктури ринку зростають масштаби діяльності, бізнес перетинає національні кордони, розвивається в інших напрямках, які можуть доповнювати існуючий чи навіть бути абсолютно відмінними, проте перспективними, економічно привабливими. Конкуренція за споживача примушує менеджмент постійно вдосконалювати організацію бізнес-процесів в тому числі – оптимізуючи розподіл праці у сфері управління ними.

Згідно системного підходу в управлінні будь-яка економічна організація розглядається як певна цілісність, система, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких виконує свою роль, забезпечуючи життєздатність системи та можливість її поступального розвитку [1]. Це визначення має особливе значення для характеристики промислових корпорацій, що зазвичай мають складну будову із великою кількістю структурних елементів. Як відкрита економічна

система, корпорація буде ефективно функціонувати за такого поєднання її складових, яке забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати певні властивості, необхідні для виживання в умовах конкуренції за ресурси і ринки.

Архітектурне різноманіття сучасних економічних організацій втілюється у їх організаційних структурах, які відображають просторове розміщення сукупності структурних елементів та взаємозв'язки між ними. Ці зв'язки показують напрями руху інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, тому їх сукупність має бути належним чином обґрунтована для забезпечення ефективного координування діяльності усіх учасників організації в процесі реалізації спільних цілей.

Структура організації безпосередньо пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, специфікою і масштабами діяльності організації, мінливістю середовища господарювання та іншими чинниками, які впливають на рівень розподілу повноважень між менеджерами всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. У корпоративних структурах до числа цих чинників відносять і наявність більшого числа груп стейкхолдерів, які мають змогу здійснювати значний тиск на прийняття стратегічних рішень. До них відносяться акціонери – тримачі не тільки контрольних, а й блокуючі пакетів акцій. Тому організаційне проектування в корпоративному управлінні може визначатися як пошук найбільш раціонального поєднання форм розподілу і кооперування діяльності між учасниками корпоративних відносин, що дозволяє створити належні умови для оперативного обміну інформацією в процесі формування і реалізації стратегії діяльності, тобто, забезпечуватиме можливість ефективного управління компанією як організаційною цілісністю.

Згідно еволюційної теорії, у конкурентному середовищі виживають системи, здатні збільшувати свій доступ до обмежених ресурсів. Ця залежність знайшла відображення у рівнянні ферментативної кінетики Міхаеліса-Ментен, яка показує зв'язок між швидкістю реакції, каталізованої ферментом і концентрацією субстрату і ферменту [2]:

$$V = \frac{V_{\max} \cdot S}{S + K_m} \quad (4.1)$$

де V_{\max} – максимальна швидкість реакції; S – концентрація субстрату; K_m – константа Міхаеліса, яка дорівнює концентрації субстрату для швидкості реакції $V_{\max}/2$.

Для корпоративних структур, що зростають, конкуруючи за обмежені ресурси, ця залежність вважається також справедливою. Її інтерпретують через зв'язок між зростанням ринкової вартості (V_{\max}), яке показує результат розвитку підприємства, і його виробничим потенціалом S [3].

Така інтерпретація є цілком прийнятною, якщо вважати, що виробничий потенціал підприємства може бути оцінений через величину витрат на його створення. Однак тоді доволі складно пояснити втрату динаміки розвитку багатьма великими вітчизняними підприємствами (зі значним виробничим потенціалом) у ході трансформаційних процесів.

Тому видається необхідним внести уточнення у трактування сутності показника S для того, щоб формула (4.1) могла бути застосована для управління інноваційною діяльністю в контексті підтримання конкурентоспроможності і сталого розвитку корпоративної структури. Виходячи із того, що у формулі Міхаеліса-Ментен за S приймається концентрація субстрату (а для економічної системи – кількість ресурсів, які можуть бути використані для зростання), а будь-яка економічна система на кожному етапі свого життєвого циклу прагне досягти найбільшого економічного потенціалу, оптимізуючи структуру своїх ресурсів, то математично розвиток потенціалу промислової корпорації як економічної системи можна записати наступним чином:

$$\Pi = \sum_{i=1}^m (k_i \cdot \Pi_i) \rightarrow \Pi_{\max} \quad (4.2)$$

де Π_i – економічний потенціал i -ї ресурсної складової системи; k_i – коефіцієнт вагомості i -ї ресурсної складової потенціалу, який визначає ступінь її впливу на зростання загального потенціалу; m – кількість ресурсних складових потенціалу.

Очевидно, що економічний потенціал промислової корпорації зростатиме із збільшенням її ресурсного потенціалу. В свою чергу, зростання останнього має задаватися певним співвідношенням бажаних змін у ресурсній складовій. Це співвідношення має бути обґрунтованим і поліпшувати динамічні властивості корпорації як цілісної організаційної структури, забезпечувати досягнення ресурсної синергії. Тобто, реалізація стратегії розвитку промислової корпорації має ґрунтуватись на ефективному використанні її ресурсів і забезпечувати не тільки поліпшення ринкових позицій, а й зростання ресурсного потенціалу.

Для промислових корпорацій кількість ресурсних складових економічного потенціалу може визначатися тими сферами діяльності, які формують бізнес-процеси і перетворюють ресурси у нову споживчу цінність. Очевидно, що серед них найбільшу вагу слід надати тій складовій, яка дає змогу найбільш ефективно використовувати інші ресурси системи, створювати для цього мотиваційні преференції (служити каталізатором ферментативної реакції). Таку складову ресурсного потенціалу економічної системи доцільно означити як *структурний потенціал*, під яким слід розуміти здатність системи змінювати свою структурно-функціональну будову та сформовану систему управлінських відносин (включно із технологіями та методами управління) з метою збільшення своєї гнучкості для набуття нової якості, адекватної новому бізнес-контексту [4]. Структурний потенціал через свою мотиваційну наповненість служить каталізатором організаційних змін, збільшуючи потенціал розвитку корпорації як економічної системи.

При цьому на кожному витку організаційних змін має досягатися:

- посилення організаційної синергії;
- збереження потенціалу доцентрових сил, достатніх для забезпечення високого рівня інтегрованості структурних елементів корпорації, необхідного для збереження її цілісності;
- узгодженість стратегічних цілей розвитку корпоративної структури із мотиваційними преференціями ключових учасників.

Високий структурний потенціал уможлиблює динамічний розвиток промислової корпорації завдяки обґрунтованій різноманітності структурно-функціональних елементів та адекватності їх взаємодії на основі ефективного інформаційного обміну між ними та системою і зовнішнім середовищем. Отже, видається правомірним стверджувати, що саме завдяки структурному потенціалу компанія може залучати й ефективно використовувати обмежені ресурси, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей через підвищення своєї адаптивності. Тим самим поліпшується її життєздатність, конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність, в свою чергу, детермінує обсяги грошових потоків, якими може оперувати компанія, і дає змогу акумулювати капітал для наступного поліпшення системних властивостей. Причому не лише за рахунок власної операційної діяльності, а й внаслідок зростання інвестиційної привабливості, що відображається у збільшенні її ринкової цінності. Авторське бачення цього процесу схематично подано на (рис.4.1).

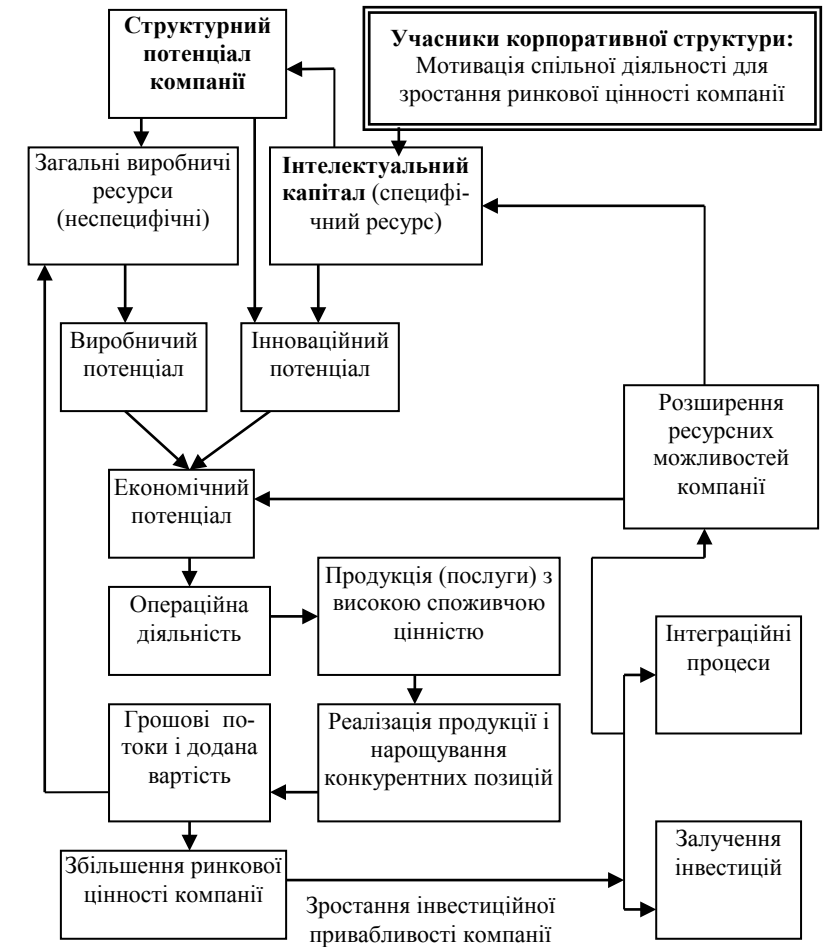


Рис. 4.1. Ресурсні детермінанти розвитку корпоративної структури і зростання її ринкової цінності

Отже, організаційний розвиток корпоративної структури поліпшує її системні властивості через нарощування структурного потенціалу, завдяки чому зростає здатність компанії залучати й ефективно використовувати обмежені ресурси. У економічному відображенні це проявляється у зростанні її ринкової цінності, що й має бути визначальним мотивом для поліпшення ефективності спільної діяльності усіх структурних одиниць компанії.

Сучасні корпоративні структури відрізняються значною різноманітністю, що зумовлено багатьма об'єктивними чинниками. Серед них масштаби і виробничий профіль, сфера діяльності, рівень централізації (децентралізації) управління, способи й форми інтегрування ресурсів та багато іншого. У компаній, що динамічно розвиваються і кількісно зростають, бізнес-контекст постійно оновлюється і урізноманітнюється, адже в процесі розвитку залучаються нові ресурси, удосконалюються і набувають нового формату бізнес-процеси, формуються нові інтеграційні зв'язки. В багатьох випадках це супроводжується збільшенням кількості елементів та рівнів в організаційній структурі корпорації та неминує веде до багатократного зростання числа і складності зв'язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень.

Внаслідок цього процес прийняття управлінських рішень уповільнюється, що в сучасних умовах тотально погіршенню якості та ефективності управління. Тому в процесі розвитку корпорації перманентно виникають і вирішуються завдання чергового впорядкування зв'язків між елементами, зміни їх просторового розміщення, надання нових властивостей тощо. Тобто, організаційні структури корпорацій розвиваються і видозмінюються – відповідно це супроводжується перерозподілом управлінських функцій, а також – веде до зміни ролі і значення окремих учасників корпоративної структури у забезпеченні її ефективного функціонування.

Зазвичай, коли йдеться про організаційне перепроектування при побудові корпоративної структури, враховуються передусім формальні аспекти взаємодії різних управлінських рівнів – коли потрібно перерозподілити функції і обов'язки між структурними елементами (управлінськими ресурсами). Проте формальний підхід до структурування управлінських процесів і побудови управлінської ієрархії не може забезпечити оптимального результату організаційної взаємодії. Адже на ці процеси впливає філософія корпоративного управління, політика вищого керівництва щодо визначення обсягу повноважень за рівнями управлінської ієрархії, ставлення керівництва до методів та форм впливу на поведінку людей, тобто – того, що не вписується у традиційні параметри стандартизації нині, в умовах поширення інформаційних технологій.

Збільшення можливостей сучасних технічних засобів акумулювати, систематизувати і опрацьовувати управлінську інформацію дає змогу не «втискувати» нові технології у існуючі процеси, а організувати нові, які відповідають концепції Б. Гейтса про створення «електронної нервової системи» корпорації [5]. Це

безпосередньо стосується побудови організаційної взаємодії у корпоративних структурах, оскільки створення «електронної нервової системи» передбачає побудову управлінських процесів за такими варіантами:

а) процес може ґрунтуватися не стільки на канцелярській підтримці документообігу, скільки на роботі менеджера з клієнтами, експертами і центральною базою даних;

б) процеси можуть будуватися на відпрацьованих методистами-консультантами наборах типових варіантів документації різних видів (типових контрактах, логістичних схемах постачання товарів, алгоритмах відбору партнерів тощо);

в) процеси можуть бути побудовані незалежно від місця знаходження інформації, виконуватись в будь-якому (зручному для споживача) місці і точці бізнесу, причому не обов'язково штатним співробітником – завдяки використанню інформаційних технологій для побудови мережевого зв'язку між віддаленими користувачами; це сприяє глобалізації бізнесу, розвитку корпоративних структур у міжнаціональних масштабах

д) застосування в процесах обґрунтування управлінських рішень експертних систем, різноманітних систем підтримки прийняття рішень, аналітичних можливостей інтегрованих інформаційних систем, які дають змогу користуватися розробленими висококваліфікованими (в т.ч. вузькоспеціалізованими) фахівцями-експертами розробками у вигляді наборів методичних інструкцій, алгоритмів і евристичних процедур.

Розвиток інформаційних технологій розширює межі системного бачення організаційної будови корпоративних структур, включаючи в систему управління споживачів, і постачальників та інших груп зацікавлених осіб. При цьому основним завданням системи управління корпоративною структурою є забезпечення узгодженості інтересів клієнтів, постачальників і самої компанії (власників та найманих працівників). І це дає змогу в основу організаційного розвитку покласти «ланцюжок створення споживчої цінності» М. Портера – включаючи у склад корпорації (або створюючи шляхом виділення із чинної організаційної структури через реструктуризацію) ті структурні одиниці, які є важлими для створення споживчої цінності, які додають її в процесі створення кінцевого продукту, в силу чого ефективний зв'язок цих видів діяльності найбільш суттєво впливає на загальну продуктивність компанії.

На структурну будову і структурний розвиток промислових корпорацій надзвичайно впливає динамізм ринкових змін. Зростає

кількість проблем, що виникають внаслідок ринкових змін, і це вимагає швидких рішень, які здебільшого є перехресно-функціональними, а тому не вкладаються в стандартні схеми прийняття рішень в межах функціональних служб. За цих умов доцільно використовувати концепцію управління незалежними господарськими одиницями шляхом делегування інтегрованої підприємницької відповідальності за певний процес (продуктово-ринкову комбінацію) на рівень структурних одиниць компанії, як це рекомендує Х. Віссема. Він пропонує здійснювати структурні зміни, дотримуючись таких принципів: децентралізація інтегральної підприємницької відповідальності; наявність організаційного проекту, зорієнтованого на споживача; внутрішнє підприємництво (інтрапренерство) через дерегулювання; децентралізація робіт, що забезпечує інтегрування стратегічної і оперативної відповідальності; регулювання внутрішніх відносин на контрактній основі; синергія стратегічного управління, корпоративна культура і концепція організації, що самонавчається [6].

Ці принципи дають змогу значно розширити структурний потенціал промислової компанії, оскільки націлюють на вирішення наступних завдань: використати стратегію корпорації для активних дій, оперативного реагування на ринкові зміни; створення мобільних, здатних до нововведень і адаптивних підприємницьких підрозділів корпорації (business units); відновити процес упровадження новацій шляхом встановлення безпосередніх зв'язків між відділами досліджень і розробок та маркетингу й збуту; націлювати персонал на пошук шляхів задоволення запитів і вимог споживачів; розширювати можливості вищого керівництва у ефективному координуванні дій і процесів; оптимізувати функції забезпечення і обслуговування.

Очевидно, що для сучасних умов господарювання ефективними можуть бути лише корпоративні структури з високими адаптивними властивостями. Адже, зважаючи на значну динамічність характеристик сучасного економічного простору, вони мають бути здатними до швидкого реагування на ці зміни, в тому числі – через реінжиніринг і рекомбінацію ресурсів і бізнес-процесів. Це може бути досягнуто завдяки децентралізації, розосередженню повноважень всередині управлінської ієрархії.

Структурний потенціал компанії зростатиме і якщо її керівництво здійснюватиме організаційне перепроєктування, дотримуючись рекомендацій Н. Макре про створення федерації інтрапренерів внутрішнього підприємництва, які будуть брати на себе відповідальність за здійснення в компанії інновацій і організацію

конкуренції всередині компанії (цит. за [6, с.165]). На його думку, абсурдно намагатися все підпорядкувати управлінській ієрархії, яка буде створювати умови для творчості й інновацій. Зайнятість буде зростати передусім за рахунок розвитку дрібних або крупних фірм, система управління якими передбачає «подрібнення» компанії на прибуткові невеликі центри, що стають все більше й більше підприємницькими. Головне завдання сучасного управління – поєднати мобільність і гнучкість малих підприємств у складі корпорацій із синергетичними перевагами і ресурсними можливостями великих фірм.

Цьому сприяє і значне поширення інформаційних технологій в управлінні, які алгоритмізують рутинні завдання, тим самим зменшуючи їх необґрунтованість і помилковість. Висока динамічність і різноплановість бізнес-контексту в умовах гострої конкурентної боротьби потребує підвищення ролі стратегічних і маркетингових функцій в управлінні. Тому в децентралізованих організаціях відбувається перерозподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджери середнього і нижчого рівня – на поточних, оперативних.

Для зростання рівня децентралізації системи корпоративного управління можна використовувати як реорганізацію базових організаційних елементів (організаційний реінжиніринг), так і інтегральні організаційні рішення [7, с.24-30]. Організаційний реінжиніринг може охоплювати наступні зміни:

а) структур і функцій: делегування повноважень, зменшення ієрархічних рівнів, створення клієнтоорієнтованих структур, здійснення інтеграційних структурних перетворень, упровадження новітніх інформаційних технологій, удосконалення стимулювання праці і просування по службі;

б) людського фактора: розвиток персоналу (підвищення загальної і професійної кваліфікації); стимулювання внутрішньо корпоративних підприємницьких відносин; зміна уявлення про роль людини в організації;

в) врахування вимог технології: збільшення гнучкості технологічних процесів; інтеграція науки й виробництва; синхронізація попиту і виробництва; індивідуалізація масового виробництва.

До реорганізаційних заходів в межах інтегральної організаційної концепції відносяться:

а) сегментування господарської діяльності;

б) використання концепції центрів відповідальності (прибутку, витрат, інвестицій);

с) оптимізація структури бізнес-процесів; інтеграція потрібних елементів у загальний процес, ефективніший у часі, за витратами і обслуговуванням клієнтів, а також адекватний можливостям інформаційних технологій;

д) управління координуванням за наявності перетинання інтересів двох чи більше організаційних одиниць;

е) розвиток корпоративної культури – філософії компанії, системи цінностей, переконань норм поведінки, традицій.

Отже, структурний потенціал промислової корпорації розширює її ресурсні і ринкові можливості і збільшує потенціал розвитку. На кожному етапі організаційних змін має посилюватися організаційна синергія, наростати потенціал доцентрових сил, достатній для забезпечення цілісності корпоративної структури – завдяки узгодженості загальних стратегічних цілей із мотиваційними перевагами ключових учасників. Ця узгодженість в сукупності із децентралізацією управління (розосередженими повноваженнями) забезпечує і необхідну організаційно-економічну основу для збільшення адаптивності сучасних компаній.

У сучасній теорії організації система з розосередженими повноваженнями управління називається *гетерархією* (похідне від слова «гетерогенність») – відображає особливості організації з горизонтальною або розподіленою владою, що розширює можливості самоорганізації. Термін «гетерархія» запропонував Д. Старк – на протигагу ієрархії, що вимагає чіткої субординації за рівнями управління при побудові і здійсненні організаційної взаємодії [8]. Характеризуючи особливості організаційної взаємодії в гетерархії, Д. Старк підкреслював, що це новий спосіб організації, який не є ні ринковим, ні ієрархічним. Ієрархії будуються на відносинах залежності, ринок – незалежності, а гетерархія – взаємозалежності.

Гетерархії – це комплексні адаптивні системи з горизонтальною або розподіленою владою, в яких переплітається значна множина організуючих принципів, стикаються, суперничають між собою і співіснують різні системи цінностей, норм і правил організаційної поведінки, що розширює можливості самоорганізації, робить організацію гнучкою та інноваційно-активною [8].

Гетерархіям властива мінімальна ступінь ієрархічності і організаційна гетерогенність. З цього приводу В. Фонтана і Л. Бас зазначають: «На відміну від традиційного підходу, конструктивна динамічна система визначає взаємодію між об'єктами не ззовні, а звертаючись до внутрішніх характеристик об'єктів як функції їх внутрішньої структури... Система відтворює саму себе, коли вона постійно

регенерується шляхом внутрішніх системних трансформацій» [9]. Тим самим дослідники підкреслюють найважливіші властивості гетерархії як особливого роду організаційної взаємодії, яке дає змогу зменшити інерційність ієрархії і значно розширити адаптаційні властивості суб'єкта господарювання, перетворити їх в його іманентні характеристики, які проявляються в будь-якому соціо-економічному контексті. В середині гетерархічної корпоративної структури уможливується *організація різноманітності* – коли різні організаційні принципи співіснують в стані активного суперництва між собою при визначенні способів, методів і ресурсів для вирішення інноваційних завдань.

Підкреслюючи важливість адаптивності для збереження життєздатності промислових корпорацій, сучасні дослідники звертають увагу на організаційні передумови розвитку адаптивності. Так, П. Кошінде і П. Льерена [10] висловлюють сумніви в перспективності традиційних організаційних форм управління корпораціями (вертикальної і горизонтальної). Вони вказують, що головною перевагою сучасної організації є не координація розподілу ресурсів, а «виробництво знання».

Г. Грабер у зв'язку з цим зазначав, що проблема адаптації суб'єктів господарювання повинна бути замінена іншою – проблемою здатності до адаптації. Питання має ставитися по-іншому – не як вписатися в нові економічні умови, а як змінити організаційну структуру таким чином, щоб вона посилила свою здатність реагувати на майбутні несподівані зміни у зовнішньому середовищі [11]. М. Ханнан відобразив це більш конкретно: «здатність до адаптації стимулюється різноманітністю організацій: система, що має більшу різноманітність організаційних форм, з більшою ймовірністю знайде задовільне рішення в разі зміни зовнішніх умов» [12].

Б. Вербер відзначає такі особливості сучасних корпорацій – метастабільність, організаційні форми, що забезпечують «постійну можливість новизни» [13]. Таким характеристикам відповідають сучасні організаційні структури мережевого типу. Їх поділяють на три групи: внутрішні мережі, стабільні мережі та динамічні мережі.

Внутрішні мережі корпоративної структури дають змогу використовувати в середині неї принцип вільного підприємництва – завдяки створенню так званих організаційних ринків, які передбачають взаємодію між підрозділами корпорації на основі ринкових цін. Наприклад, виробники комплектуючих можуть постачати в складальне виробництво комплектуючі за ринковими цінами. Ці ж

підрозділи можуть продавати свою продукцію і іншим організаціям, як це робить, зокрема, компанія «Дженерал Моторс».

Стабільні мережі значну частину робіт передають підрядникам, які можуть знаходитись поза межами основної компанії. За такою схемою діє багато японських компаній, особливо у автомобілебудуванні. Стабільну мережу має і компанія BMW, майже 50% сумарних виробничих витрат якої ідуть підрядникам за виконані послуги. Така форма співпраці дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників – це забезпечує більшу різноманітність у поєднанні окремих складових кінцевого продукту, його вищу якість і в багатьох випадках – нижчі витрати.

У деяких видах бізнесу, наприклад, у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки та ін. набувають значного поширення *динамічні мережі*. Головна компанія керує капіталом та іншими учасниками, будучи при цьому ядром або «системним інтегратором». Опираючись на дослідження цільових ринків, вона залучає зовнішніх незалежних розробників прототипів продукції, її виробників (керуючись ланцюжком створення споживчої цінності), постачальників матеріалів і комплектуючих, дистрибуторів тощо. Як правило, її головні активи – унікальні ідеї, втілені у товар, що має високу споживчу цінність, здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни і винятково професійний менеджмент. Конкурентних переваг компанія досягає завдяки спеціалізації та гнучкості, тому склад учасників мережі, яких залучає головна компанія, може змінюватися – залежно від їх здатності забезпечити необхідну якість закріплених за ними процесів. Як правило, змінюється склад мережі і по завершенню життєвого циклу продукту, заради якого вона створювалась.

За умови взаємовигідної доволі тривалої співпраці мережеві структури мають перспективу перерости у більш стабільні інтеграційні утворення – **конгломерат** *и*. Рівень гетерогенності таких утворень значно зростає – адже збільшується кількість бізнес-процесів та задіяних в них ресурсів, що стають після об'єднання (злиття, поглинання) надбанням усього конгломерату. В таких компаніях функції стратегічного управління виділяються в окремий функціональний блок, який розробляє загальну стратегію діяльності, а функції оперативного управління розподіляються за окремими бізнес-процесами. Сучасні інформаційні технології дають змогу зосереджувати у головній компанії усю необхідну інформацію про стан ринків і перебіг бізнес-процесів – і оперативно її опрацьовувати, формуючи адекватні ринковим трендам стратегічні рішення, розробляючи стратегію діяльності для кожного виду бізнесу з урахуванням взаємодоповнюваності

ресурсів і процесів і підвищуючи за рахунок цього ринкові можливості усього інтеграційного утворення. Тому ресурсний потенціал конгломератів використовується набагато краще – завдяки збільшенню варіантів рекомбінації ресурсів і процесів та підвищенню ефективності управління кожним видом діяльності.

Радикальна децентралізація є основним принципом взаємодії і в рамках багатьох інтеграційних утворень – кластерів та динамічних мережевих структур, число і потужність яких з кожним роком збільшується. Саме динамічність організаційної архітектоники таких інтеграційних утворень забезпечує їх кращі конкурентні позиції – через заміну тих учасників, які стали неспроможними відповідати новим запитам споживчих ринків. Водночас – і через конкуренцію інших ринкових суб'єктів за право увійти на правах нового учасника – із новими виробничими чи управлінськими технологіями, посилюючи тим самим через збільшення рівня різноманітності конкурентні позиції усієї інтегрованої структури.

Глобальна системна функція будь-якого бізнесу полягає у перетворенні ресурсних можливостей суспільства в конкретні задоволені суспільні потреби. Ця функція має як внутрішні обмеження, обумовлені внутрішнім потенціалом організації, так і зовнішні обмеження, обумовлені дією макрофакторів. І стратегічне завдання менеджменту промислової корпорації полягає у обґрунтуванні оптимальної (з погляду досягнення стратегічних цілей бізнесу та з урахуванням мікро- і макроумов функціонування) функціонально-просторової будови бізнес-моделі. Бізнес-система по суті з'єднує всі елементи глобальної системної функції конкретного бізнесу, які можуть знаходитись не лише у внутрішньому середовищі корпоративної структури

Прагнучи підвищити ефективність функціонування, менеджмент компанії шукає способи вдосконалення роботи всіх складових бізнес-процесів, які можуть знаходитись і поза межами материнської організації. Виробництво складного продукту в межах однієї організації неминуче спричиняє перетворення такої організації в багатогалузеву корпорацію. Це потребуватиме зростання розмаїтості використовуваних ресурсів і технологій, що тягне за собою ускладнення управління і може спричинити зниження ефективності бізнесу. Справа не тільки в тому, що зі збільшенням зв'язків у будь-якій бізнес-системі росте й імовірність збоїв у ній, а й в тому, що доводиться витратити більше зусиль на підтримку адекватного (конкурентоздатного) стану елементів системи. Адже зростає кількість і розмаїтість завдань технологічного, технічного, фінансового,

кадрового і наукового характеру. Збільшується число і розмаїтість трансакцій у бізнесі-системі і як наслідок, зростає сума трансакційних витрат. Тому важливо обґрунтовано підходити до розвитку промислової корпорації. Історія знає чимало прикладів сміливих стратегічних рішень зі зміни структури і глибини інтеграції бізнесу, що одночасно супроводжувалася зміною і внутрішнього простору організації – його складу чи архітектури, які формували функціонально-структурну модель ведення бізнесу.

Функціонально-структурна модель ведення бізнесу сучасної промислової корпорації є сукупністю структурних одиниць, об'єднаних системою організаційно-виробничих та економічних відносин з метою виготовлення і реалізації на певному сегменті ринку конкурентоспроможного і рентабельного продукту; вона може включати як ланки одного підприємства, так і кількох, інтегруючи їх ресурси для мінімізації трансакційних і трансформаційних витрат і максимізації вигоди (доходу).

За сучасних умов вміння компанії об'єднувати свої зусилля з іншими партнерами, інтегруватись, узагальнюючи більшою чи меншою мірою окремі функції управління, є доволі вагомою конкурентною перевагою, яка дає змогу бізнесу отримати новий імпульс розвитку. Інтеграція сприяє концентрації капіталу і дає змогу краще використовувати ресурсний потенціал фірм-учасниць, в тому числі – з урахуванням доцільності і можливості поширення бізнесу в інші стратегічні зони господарювання (які можуть не обмежуватися територією однієї країни). Однак для цього має бути ефективною і вигідною організаційна взаємодія між учасниками бізнес-системи, які реалізують відповідну бізнес-модель. І це дуже важливо для промислових корпорацій, де опортуністичний опір учасників може бути суттєвим через відмінності у сприйнятті цінності певних складових продуктів, що створюються в межах бізнес-моделі.

При цьому необхідно бачити взаємозалежність і взаємопроникність інтелектуального капіталу адаптивної корпоративної структури. З одного боку, інтелектуальний капітал, будучи специфічним ресурсом, проектує адекватний бізнес-контексту структурно-функціональний простір корпорації, а з іншого, завдяки налагодженню ефективної взаємодії між її елементами, забезпечує повноцінне використання інших, як специфічних, так і неспецифічних видів ресурсів. Це, в кінцевому підсумку, сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії, що робить її інвестиційно привабливою і уможливорює залучення інших обмежених ресурсів, в тому числі через інтеграційні процеси.

4.2. Організаційно-структурні можливості розвитку нематеріальних ресурсів промислових корпорацій

За високої динамічності ринків і зростання значущості інноваційних чинників у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання важливо створювати сприятливі умови для ефективного використання нематеріальних ресурсів (НМР), об'єктивованих у компетентностях працівників і процесах їх реалізації. Вони мають бути перетворені у активи, що стають основою нових і стійких конкурентних переваг. Завдяки НМР можна досягти інноваційної монополії і тим самим збільшити бар'єри входження на ринок для конкурентів. Ці ж ресурси дають змогу оперативно змінювати структуру здійснюваних бізнес-процесів – відповідно до нових запитів чи вимог ринку, розвивати управлінські технології, які поліпшують роботу зі споживачами, партнерами, іншими зацікавленими групами.

Питання ефективного використання НМР з метою нарощування конкурентних переваг і збільшення ринкової вартості суб'єктів господарювання є предметом наукового інтересу багатьох сучасних науковців [14-16]. Більшість із них розглядають НМР як основу для створення нематеріальних активів (НМА) підприємств, які підтверджені охоронними документами та обліковуються в їх балансі. Це бачимо, наприклад, у роботах Г. Бескості [17], В. Диби [18], І. Старко [19] та ін. [20]. Основне питання у цих дослідженнях – як здійснити вірну оцінку НМА з огляду на особливості вітчизняної системи обліку. Проте не менш важливо розглядати НМР (і НМА) з позицій їх основного призначення – як основу стратегічного вибору конкурентних стратегій. В тому числі – через формування нових напрямів розвитку суб'єкта господарювання завдяки закладеній у НМР принциповій інноваційності процесу чи продукту, яка може забезпечити інноваційну монополію. Це особливо стосується промислових корпорацій, у яких, завдяки мультифакторності господарської діяльності, існує значно більше можливостей акумулювання, ефективного використання і розвитку нематеріальних ресурсів. До них відносяться й ті, що лежать у сфері організаційного структурування і формують процеси обміну знаннями.

Знання складають основу НМР будь-якого підприємства. Вони втілюються у виробничих чи управлінських технологіях, накопичуються в процесі набуття досвіду практичної діяльності, розвиваються у партнерських зв'язках, передаються через навчання і

практичні тренінги, зберігаються у вигляді настанов, рекомендацій, інструкцій, методичних вказівок тощо. Нові, унікальні і складні для копіювання знання є рушійною потугою сучасної економіки, яку ще називають «економікою знань» [21-23].

Знання можуть бути:

- формалізованими (кодифікованими), такими, що можуть бути передані засобами формального мовлення (словами, числами) – до них відносять набір фактів («знати – що»), розуміння зв'язків між ними, знання закономірностей у певній предметній області («знати чому»); , а також неформалізованими (некодифікованими), що є особистим надбанням індивіда і складно піддаються формалізації й поширенню (найчастіше опираються на життєвий досвід, практичну діяльність: «знати як» і «знати – хто»);

- усвідомлені (явні) – це знання, про наявність яких у неї людина знає, і неусвідомлені (неявні), про наявність яких людина не задумується, оскільки вони є невіддільною частиною її трудової діяльності.

Очевидно, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання забезпечується тими знаннями, які відповідають специфіці його діяльності і які цінні тим, що дають змогу краще інших здійснювати цю діяльність. Вони можуть стосуватися способів організації виробничих процесів або інноваційної діяльності, роботи зі споживачами чи партнерами по технологічному ланцюжку, належати до сфери управління людьми чи управління технічними системами тощо. Об'єднує ці знання те, що вони здатні створювати додаткову вартість.

Звідси **нематеріальними ресурсами (НМР) промислового підприємства** слід вважати сукупність явних і неявних, формалізованих і неформалізованих знань, які об'єднують все, що має цінність для підприємства і уособлене в його працівниках або впливає із виробничих процесів, систем або організаційної культури.

Перетворення формалізованих і неформалізованих, усвідомлених і неусвідомлених знань працівників організації у її активи, здатні створювати додану вартість – це завдання, яке й має вирішуватися в процесі управлінської діяльності. Тобто, **нематеріальні активи (НМА)** є тією частиною НМР, яка має формалізовану форму і визначену вартість, є власністю підприємства та відображається у його балансі.

Для ефективного управління розвитком НМР суб'єкта господарювання важливо чітко виділити ті складові із їх сукупності, які здатні найбільшою мірою створювати додану вартість. А для цього необхідно попередньо структурувати НМР за певними ознаками. Одним

із перших науковців, які займалися систематизацією НМР і розробили їх структуру, був К. Свейбі. Він виділив три складових НМР [24]:

- індивідуальну компетентність – здатність індивіда діяти в різних ситуаціях, яка включає вміння, освіту, досвід, ціннісні установки, соціальні навички;

- внутрішню будову підприємства, до якої відноситься все те, що створено його працівниками і є його власністю: технології, управлінську та інформаційну системи, а також організаційну культуру;

- зовнішню структуру підприємства, яка охоплює зв'язки з клієнтами, постачальниками і конкурентами, включно із торговими марками та іміджем.

Р. Каплан і Р. Нортон також виділяють три групи НМР: людський капітал (наявність вмінь, здібностей і ноу-хау для діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організації); інформаційний капітал (наявність інформаційних систем, інфраструктури і прикладних знань, необхідних для реалізації стратегії); організаційний капітал (культура, лідерство, робота в команді) [25]. Цими науковцями, як видно із виділених складових НМР, розглядаються лише ті ресурси, що в основному стосуються циркуляції знань у внутрішньому середовищі підприємства. Проте підкреслюється, що НМР є стратегічними ресурсами підприємства, оскільки їх використання дає змогу досягати стратегічних цілей.

Д. Андрісен і Р. Тіссен виділяють п'ять груп НМР: навички і неформалізовані знання; технології і формалізовані знання; первинні процеси і процеси управління; спільні моральні цінності і норми; цінні ресурси і надбання (клієнтська база, торгова марка й імідж, мережа постачальників, володіння стандартами) [26].

Підходи зазначених науковців до структурування НМР близькі до підходів Л.Едвінсона, які він використав для виділення складових частин інтелектуального капіталу: людського і структурного. Останній, в свою чергу, поділяється на організаційний капітал і клієнтський або капітал відносин (рис.4.2) [27]. Ці ж елементи інтелектуального капіталу виділяють і У.Букович та Р.Вільямс, фактично ототожнюючи їх із нематеріальними ресурсами підприємства [28]. Така позиція має право на існування, оскільки НМР є продуктами інтелектуальної діяльності – як окремої людини, так і групи (команди) людей. З погляду завдань управління розвитком НМР у корпоративних структурах важливо підкреслити інше – в них мають бути створені організаційні умови для того, щоб інтелектуальний потенціал кожного співробітника був реалізований і, об'єднуючись з інтелектуальним потенціалом колег по роботі, став частиною нового знання, здатного

приносити користь компанії. Це досягається за допомогою створених компанією процесів обміну інформацією – в структурному розмаїтті комунікаційних мереж (як всередині організаційного простору, так і у контактах із зовнішніми учасниками процесів обміну товарами і ресурсами).

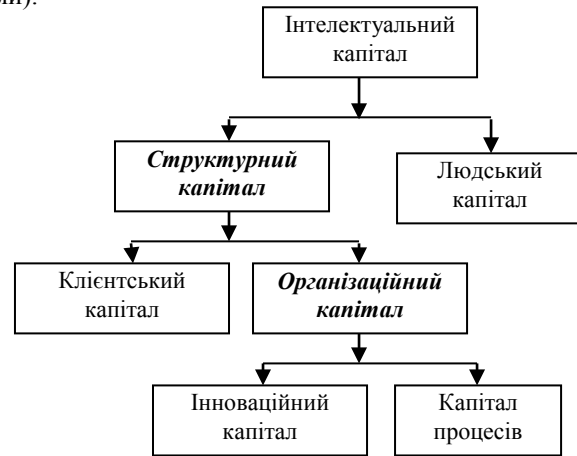


Рис.4. 2. Структурний капітал у сукупності складових інтелектуального капіталу підприємства

На цю функцію структурного капіталу звертає увагу, зокрема, І. Журавльова, яка пропонує під структурним капіталом розуміти здатність підприємства використовувати компетентнісний капітал в організаційних системах, які перетворюють інформацію з метою підвищення прибутковості. Тобто, структурний капітал формує середовище, яке заохочує створювати, а потім капіталізувати інформацію і знання [29]. Вона зауважує, що завдяки структурному капіталу відбувається своєрідна конвертація компетентнісного капіталу окремих працівників в структурний потік знань, інформації, який закріплюється в інтелектуальній власності підприємства. І далі вона справедливо наголошує на тому, що головними складовими структурного капіталу підприємства є не некомп'ютерне і програмне забезпечення, а нематеріальні бізнес-процеси, побудовані на їх основі, створені і використані для збільшення прибутковості господарювання об'єкти інтелектуальної власності. Можна погодитись також і з іншим її висновком – що основним напрямом розвитку структурного капіталу є розроблення та постійний розвиток інформаційної моделі управління знаннями підприємства як моделі пізнавальних процесів.

І саме цей погляд на сутнісне наповнення структурного капіталу є важливим для управління конкурентоспроможністю промислових корпорацій з позицій менеджменту різноманітності, оскільки забезпечує умови для ефективного обміну інформацією у внутрішньому організаційному просторі, а значить – сприяє появі нових знань.

Робота з інформацією є невіддільною складовою управління – в розрізі функції, технологій і бізнес-процесів. Працівники усіх рівнів управління для прийняття вірних рішень мусять скласти повну і об'єктивну картину того, що відбувається в зоні їх відповідальності. Для цього вони отримують інформацію з різних джерел і осмислюють її значущість, опрацьовуючи масиви даних, відділяють несуттєве і систематизують релевантну інформацію, виявляють причинно-наслідкові залежності та ін. Динамічність сучасного середовища господарювання не може бути охоплена належною увагою менеджменту, якщо в компанії не створено ефективної комунікативної мережі, здатної забезпечувати оперативне надходження первинної інформації із достатньої кількості джерел до осіб, що уповноважені приймати рішення; якщо не використовуються новітні комунікативні технології, за допомогою яких ця інформація належним чином опрацьовується і може слугувати підставою для прийняття обґрунтованих рішень.

Суттєвий вплив на ефективність комунікаційного процесу мають електронні засоби комунікацій та інформаційні технології, які при цьому використовуються. Сучасні засоби організації комунікаційного процесу дають змогу використовувати ресурсні можливості навіть віддалених територіально учасників, що має особливе значення для продукування нових інтелектуальних продуктів. У сукупності сучасних інформаційних технологій виділяють технології різного призначення, зокрема, для:

- аналізу і систематизації даних про об'єкт дослідження, наприклад, дослідження ринку у розрізі структури споживчих потреб і їх динаміки;
- опрацювання первинних даних, необхідних для обґрунтування чи проектування інноваційних рішень (до них відносять системи підтримки рішень, які в автоматичному режимі відшукують, фіксують і систематизують необхідну інформацію);
- наукового пошуку – це, передусім, глобальні мережі доступу до відкритої інформації;

– експертизи інноваційно-інвестиційних проектів (експертні системи, що працюють за принципом визначення усіх логічних альтернатив розвитку конкретної ситуації).

Ефективність інформаційних технологій забезпечується, по-перше, відповідністю використання за призначенням, а по-друге – належною кваліфікацією користувачів, які знають усі можливості конкретної технології у роботі з масивами даних. Обидва аспекти інформаційного забезпечення бізнесу складають важливу частину структурного капіталу компанії, втіленому у локальних комунікаційних мережах, що мають вихід на глобальну мережу. Це дає змогу прискорити обмін інформацією між учасниками господарської діяльності, змогу аналізувати можливі наслідки від втілення тих чи інших управлінських рішень.

Такий обмін може здійснюватися за різними комунікативними схемами – залежно від форми організації господарської діяльності, яка в промисловій корпорації має свої особливості – адже ефективне керування бізнесом передбачає як ієрархію корпоративних відносин (і тоді в комунікаційній мережі переважають формальні ланки скалярного ланцюга інформаційних потоків), так і децентралізацію діяльності окремих структурних одиниць в межах стратегічних зон господарювання (центрів відповідальності) – в цьому разі обмін інформацією між такими структурними одиницями здійснюється переважно за горизонтальними зв'язками, які відрізняються значною спонтанністю, а не усталеністю. І ефективність взаємодії між такими учасниками корпорації залежатиме не лише від можливостей інформаційних технологій, а й від вмотивованості учасників до обміну знаннями.

Ефективний обмін знаннями у внутрішньому організаційному просторі дає імпульс для нових ідей, а відтак – створення і реалізації різного роду інновацій. Це відповідає баченню Р. Старка змісту терміну «організація різноманітності» [8] (див.п.4.1). Водночас можна стверджувати, що ця «організація різноманітності» у організаційному просторі промислових корпорацій сприяє розвитку внутрішнього підприємництва (інтрапренерства).

Терміни «інтрапренерство» та «інтрапренер» є доволі популярними у західних наукових джерелах, які описують досвід роботи провідних світових компаній, хоча з'явилися вони порівняно недавно, наприкінці 80-х років ХХ ст. [30]. Перші академічні дослідження з питань сутності інтрапренерства та його ролі у розвитку корпоративного бізнесу були опубліковані у 1982 році [31]. Інтрапренерство (англ. *intrapreneurship*) – це форма підприємництва,

яка має місце у вже існуючому бізнесі. А інтрапренер (*intrapreneur*) – це людина, що працює на певній посаді в межах існуючого бізнесу, але бере на себе додаткову і безпосередню відповідальність за реалізацію деякої нової (і ризикової) ідеї, втілюючи її в прибутковий готовий продукт. Висока ризиковість цього проекту зумовила й інше найменування інтрапренерства – «внутрішні венчури».

Зміст інтрапренерства полягає в тому, що компанія дозволяє своїм співробітникам витратити певний відсоток своїх ресурсів (і за рахунок власного часу таких співробітників-інноваторів) на розробку інноваційних проектів за їх персональним вибором. Наприклад, Стів Джобс описав розробку комп'ютера Macintosh як інтрапренерство у компанії Apple [32].

Використання інтрапренерства можливе тоді, коли на підприємстві є працівники з високим потенціалом творчості, які можуть створювати продуктивні інновації власними силами. Компанія, знаючи творчий потенціал своїх працівників, створює і відповідні організаційні умови для їх плідної роботи. До таких умов належить відкритий доступ до інформації про стан цільових ринків, про виявлені на ньому тенденції зміни вподобань та вимог споживачів, про стан ринку інновацій та ін. Крім того, за результатами експертизи інноваційної ідеї керівництво компанії може виділити для реалізації венчурного проекту вільні виробничі потужності або інші матеріальні ресурси – на етапі промислового освоєння новинки.

Внутрішні венчури в промислових корпораціях дають можливість попередньо експериментувати з новими технологіями та продуктами на вільних виробничих потужностях, що мінімізує інноваційні ризики. Як правило, провідні світові компанії беруть на себе основний фінансовий ризик реалізації інноваційного проекту, що ініціюється його автором поза планами поточної діяльності. Джерелом фінансування зазвичай є створений на підприємстві для цілей інтрапренерства венчурний фонд. Проте бюджет проекту затверджується лише тоді, коли сам проект пройшов багатоступеневу експертизу (наприклад, на ІВМ це 8 ступенів) [33]. Разом з тим, ризики несприйняття новинки ринком частково бере на себе і інтрапренер, вкладаючи у розробку проекту свій вільний час (який не оплачується компанією). Зате позитивні результати реалізації проекту приносять інтрапренеру і його команді додатковий дохід – як частину від прибутку, що отримає компанія від продажу новинки.

Отже, інтрапренерство є доволі потужним джерелом інноваційного оновлення діяльності корпоративної структури. Воно створює атмосферу суперництва, водночас забезпечуючи ресурсну і

ринкову синергію у діяльності промислових компаній. Синергія стає результатом інтеграційної взаємодії інтрапренерів різних інноваційних проєктів, що збільшує загальний інноваційний потенціал корпоративної структури – як результат спів конкуренції (гнучого сполучення відносин суперництва і співробітництва в рамках різних проєктів). Тому менеджмент промислових компаній мусить бути зацікавлений в розширенні кола інтрапренерів. Проте для цього мають бути сформовані організаційні умови для обміну інформацією, знаннями і думками – у вигляді координаційних механізмів спільної діяльності в рамках організаційно-структурної оболонки підприємства, а також за її межами – в партнерських мережах інтегрованих підприємницьких структур. Однак цього недостатньо. Невіддільним елементом середовища ефективної організаційної взаємодії є зацікавленість менеджменту всіх рівнів і функціональних служб вітчизняних промислових компаній у плідному ризиковому новаторстві.

Авторська позиція полягає в тому, що організаційні умови обміну знаннями і їх розвитку повинні підкріплюватися економічними. Завдяки цьому можна буде сформувати в компанії сприятливе мотиваційне середовище для нарощування і ефективного використання інтелектуального потенціалу – як окремих працівників, так і компанії в цілому. Формування такого середовища діяльності є одним із важливих аспектів управління розвитком структурного капіталу промислових компаній, його інформаційної та системної складових. Адже лише ті суб'єкти господарювання, які здатні засвоювати новітні знання найшвидше і використовувати їх для формування нових і стійких конкурентних переваг, є життєздатними в умовах глобальної конкуренції і динамічних ринкових змін.

Сучасні компанії мусять бути «інтелектуально самодостатніми» і для цього розвивати свої компетенції (когнітивні, функціональні, особистісні, соціально-етичні) відповідно до загальних трендів соціального і науково-технічного прогресу. Знання все частіше стають головним ресурсом, завдяки якому структури, організації та установи можуть розвивати свої конкурентні переваги, робити їх сталими. Чим більше працівників залучено в процес виявлення інформації і прийняття рішень, тим більше компанія готова до змін, які спричиняються зовнішніми викликами.

Посилення ролі ексклюзивних знань у формуванні провідними світовими корпораціями стійких конкурентних переваг вказує на необхідність створення організаційно-структурних механізмів управління розвитком організаційного знання і у вітчизняних

промислових компаніях, особливо тих, що працюють на висококонкурентних ринках. Важливо вміти розвивати і ефективно використовувати організаційне знання на основі партнерства та балансу інтересів у процесі спільної діяльності різних суб'єктів новаторства. Такі ж умови співпраці для розвитку ринкових можливостей господарської діяльності можуть слугувати основою розвитку динамічного мережевого співробітництва.

4.3. Мережеве співробітництво як організаційна основа рекомбінації специфічних ресурсів і процесів

За умов глобалізації доволі часто об'єктивною необхідністю промислових підприємств для забезпечення їх стратегічних конкурентних переваг є організаційний розвиток через інтеграцію з іншими учасниками ринку. Цей висновок впливає із багатьох сучасних концепцій управління соціально-економічним розвитком суспільств і економік, зокрема: концепції «постіндустріального суспільства» Д. Белла [34] і А. Тофлера [35], теорії «інформаційного суспільства» Ф. Махлупа [36] та Т. Умесао [37], теорії «глобальних мереж та потоків» М. Кастельса [38] та ін.

Нинішнє бізнес-середовище постійно змінюється, а швидкість цих змін є більшою, ніж будь-коли. Підприємства знаходяться під впливом глобальних мегатрендів у своїх галузях, і мусять адаптуватись до них як в плані їх організаційної культури, так і бізнес-моделей задоволення глобальних потреб і вимог. Сучасними мегатRENдами, що впливають на розвиток промислових підприємств, є [39, с.32]:

- динамічне співробітництво – ефективна та безпечна співпраця між різними зацікавленими сторонами, спільне виробництво, послуги з управління та взаємодія з клієнтами через соціальні мережі та інші інструменти веб-середовища для створення доданої вартості;

- корпоративна мобільність – нові можливості користувачів і бізнесу «на ходу» та «завжди» завдяки мобільному світу;

- впровадження інтелектуальних вбудовуваних систем, які взаємодіють з об'єктами реального світу в глобальному масштабі «Інтернет речей»;

- продукування інтелект-аналізу в режимі реального часу при значному обсязі даних від процесів, продуктів і бізнес-систем.

В свою чергу світова економіка створює нові форми взаємодії між підприємствами, які передбачають передачу окремих видів роботи

(що не є ключовими у створенні доданої вартості) іншим на основі спеціалізації та аутсорсингу, що дозволяє виробникам набувати гнучкості та стійкості в своєму функціонуванні. Відтак створюються нові інтеграційні зв'язки, забезпечені «промисловим інтернетом» та новим способом праці людей (творчості та інтерпартнерстві).

Суть економічної інтеграції в сучасному світі полягає в поглибленні та розширенні виробничо-технологічних зв'язків, створенні сприятливого бізнес-клімату як на рівні національних економік, так і безпосередньо на рівні окремих підприємств, корпорацій, компаній тощо [40]. І це дає змогу учасникам інтеграційного утворення використовувати ресурси інших учасників, в тому числі унікальні (специфічні), які зазвичай формують конкурентні переваги у сфері виробництва та реалізації продукції.

До того ж, це забезпечує економію витрат, які були б необхідні для придбання цих ресурсів в ході ринкових трансакцій. О. Вільямсон, поділивши всі виробничі ресурси на три групи – загальні, специфічні й високоспецифічні, акцентував на особливій цінності останніх для збереження конкурентних переваг [41]. Визначаючи будь-яку економічну організацію (фірму, компанію) як коаліцію власників ресурсів, пов'язаних між собою мережею довгострокових контрактів, О. Вільямсон підкреслював, що взаємним узгодженням в контрактах їхніх інтересів можна забезпечити мотивацію усіх власників ресурсів (і особливо ресурсів високо-специфічних) до збільшення віддачі від їх використання. Це вивільняє ініціативу і забезпечує синергію спільної роботи.

Світова практика ведення бізнесу вказує на те, що кооперація та інтеграція, за допомогою створення нових взаємозв'язків, виступають локомотивом економічного розвитку для малих, середніх та великих підприємств. Такі умови, як розвиток інформаційного суспільства та загострення конкуренції між виробниками, зростання ролі інновацій спонукають до взаємодії підприємницьких структур незалежно від їх розміру та спричиняють зміни у внутрішньому середовищі таких організацій, а саме: в структурній перебудові, цінностях та основних завданнях діяльності.

Застосування організаційних нововведень на основі інтеграції суб'єктів господарювання може забезпечити конкурентоспроможність як усього об'єднання, так і кожного його учасника. Проте на заваді пошуку розв'язків згаданої проблеми постає відсутність належно обґрунтованих теоретичних засад та малий практичний досвід здійснення ефективної інтеграції вітчизняних підприємств, системи оцінки ефективності їх взаємодії, а відтак відсутність достатньої

мотивації їх власників до участі в міжорганізаційних інтеграційних процесах. До того ж, забезпечення конкурентоспроможності на основі організаційних нововведень відноситься до ринкових механізмів, які не достатньо дієві в Україні з причини «відсталості» типу розвитку її економіки. Таким чином, проблема вибору ефективного інструментарію управління розвитком виробничих підприємств на основі міжорганізаційних інтеграційних процесів залишається актуальною і потребує вирішення.

Інтеграція суб'єктів економічної діяльності може здійснюватись за різними сценаріями і передбачати різні механізми управління (див.п.1.3). Ці відмінності відображаються у підходах до побудови інтеграційних утворень, які можуть передбачати об'єднання за корпоративною ознакою (розрізняють різні ринкові організаційні структури та об'єднання: корпорації, консорціуми, асоціації, концерни, холдинги, конгломерати, картелі, синдикати і т.п.) та за використанням ресурсного потенціалу (промислово-фінансові групи, транснаціональні корпорації, спільні підприємства тощо). Більшість вітчизняних об'єднань відносяться до холдингових структур, які найменше пристосовані до функціонування в умовах сучасної динамічної економіки, оскільки холдинги оперують переважно фінансовою інформацією і втручаються в управління окремими структурними одиницями лише в разі погіршення їх здатності забезпечувати позитивні фінансові результати. Це реагування на погіршення конкурентоспроможності із значним запізненням, а глобальний економічний простір вимагає більшої гнучкості від крупних промислових компаній.

В класичному розумінні, яке панує на пострадянському просторі, інтеграція базується на об'єднанні промислового та кредитно-фінансового секторів. При цьому, залежно від ступеня контролю за капіталом компаній, розрізняють [42]:

– відкриту американську модель, де основою слугують власні фінансові ресурси учасників об'єднання, а запозичені займають невелику частку;

– закриту японсько-німецьку модель, яка передбачає залучення портфельних інвестицій за високих інвестиційних ризиків.

Проте такі інтеграційні процеси не відображають сучасного стану суспільства та економіки, оскільки в першу чергу орієнтовані тільки на акціонерні товариства та горизонтальну інтеграцію, а сама інтеграція використовуються як інструмент контролю – жорсткіший (корпорація) або м'якший (холдинг). Основними причинами таких інтеграційних об'єднань слугують: узгодженість виробничої,

фінансової та збутової політики, консолідація ресурсів, урядове та законодавче лобіювання. Учасники інтеграційного процесу отримують можливості [43-45]:

- доступу до специфічних (унікальних) ресурсів партнерів;
- розширення географічних та операційних меж фінансово-господарської діяльності;
- підвищення конкурентного потенціалу та показників ефективності;
- створення додаткових бар'єрів для конкурентів, які не працюють в межах об'єднань.

Процесу обґрунтування способу інтеграції підприємств (злиття чи об'єднання певного типу) передують організаційно-аналітичний етап (рис.4.3), на якому в загальних рисах оцінюються переваги та недоліки функціонування у новій організаційній формі, обирається певний структурний формат інтеграційного об'єднання, а відтак – обговорюються детально правові та економічні умови співпраці із партнерами в інтеграційному форматі.

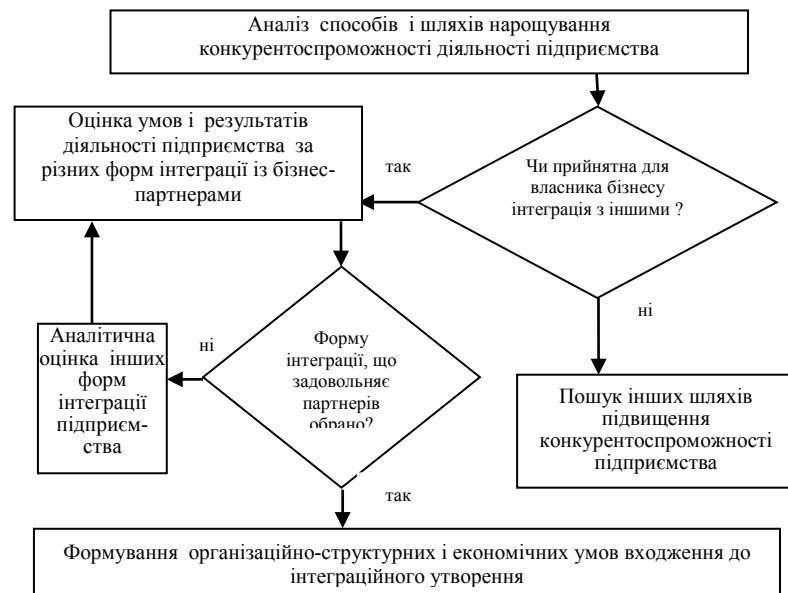


Рис.4.3. Алгоритм обґрунтування доцільності способу (форми) інтеграції суб'єкта господарювання
Джерело: розробка автора

Безпосередньо аналізуються ринкові умови та оцінюються діяльність потенційних учасників, здійснюється їх відбір, визначаються критерії та схема фінансування й розподілу прибутку, мотиваційна та інфраструктурна складові, регулювання прав власності між учасниками тощо. Оскільки учасники інтеграції керуються суто економічними мотивами (отримання або збільшення прибутку, встановленню контролю за цінами, захоплення частки ринку, підвищення інвестиційної привабливості і т.п.), то їх реалізація супроводжується підвищенням конкурентоздатності (зменшенням витрат, впровадженням нових технологій, доступом до нових ринків збуту тощо), отриманням переваг в довгостроковому періоді. Тому оцінку ефективності інтеграційного структури можна здійснювати за допомогою порівняння витрат та результатів переважно на основі комерційного характеру. Разом з тим, процеси інтеграції супроводжуються також і соціальними (некомерційними) ефектами: створенням нових робочих місць, покращенням іміджу підприємства, зняттям соціальної напруги в колективі тощо.

Незважаючи на популярність організаційно-структурного розвитку корпоративного і підприємницького секторів національної економіки у формі різного роду відносно стабільних інтеграційних утворень, зростаюча динамічність середовища господарювання зумовила потребу бізнесу у зменшенні його інерційності. Це досягається розвитком мережевої взаємодії суб'єктів господарювання.

На думку М. Кастельса «...мережева економіка – це один із пунктів «нової економіки», вона є новою, ефективною формою організації виробництва, розподілу й управління» [38, с.8]. Вона забезпечує істотне збільшення темпів зростання продуктивності в США та в інших країнах, які застосовують нові форми економічної організації. М. Кастельс підкреслює, що організація мереж має настільки ж важливе значення сьогодні, як процес вертикальної інтеграції виробництва в великих організаціях індустріальної епохи.

Протягом останнього часу великі корпорації децентралізували себе в мережі з напівавтономних одиниць; малі та середні фірми формують бізнес-мережі задля створення критичної маси ресурсів для конкуренції на ринку, зберігаючи при цьому свою автономність та гнучкість. До того ж мережі з малих та середніх підприємств стають постачальниками та субпідрядниками різних великих корпорацій.

Мережі дрібних і середніх підприємств, утворені навколо великих корпорацій, можуть брати участь у стратегічних партнерствах за різними проектами стосовно продукції, процесів, ринків, функцій, ресурсів. Як правило, кожен з таких проектів специфічний, а

побудована навколо проекту мережа по його завершенні може утворювати інші мережі з іншим проектним задумом [38, с.8-9].

Таким чином, в певний момент часу будь-яка економічна діяльність забезпечується мережами навколо мереж, які в свою чергу побудовані навколо конкретних бізнес-проектів. Фірма продовжує залишатися юридичною особою та блоком для накопичення капіталу, але й одночасно операційним підрозділом бізнес мережі, яка є основою виконання проекту. До того ж, оскільки накопичення капіталу насправді відбувається на світовому фінансовому ринку, що є також мережею, то фірма виступає з'єднувальним вузлом між мережами виробництва, побудованими навколо бізнес-проектів та мереж накопичення, зорганізованими навколо глобальних фінансів [38, с.9].

Існують різні види мереж, які можна класифікувати за певними ознаками [39, с.20]:

- структурною – горизонтальні, вертикальні, мультиспрямовані;
- завданнями – можливостей для бізнесу, маркетингу, виробництва, НДДКР, постачальника послуг;
- режимом роботи – здача проекту, сервіс-провайдер, виробництво, оновлення, інновації;
- рівнем роботи – оперативний, тактичний, стратегічний;
- кількістю учасників: двосторонні, багатосторонні;
- композицією – відкрита/закрита, статична/динамічна;
- тривалістю – короткострокова співпраця, довгострокова співпраця;
- способами адміністрування і контролю – правовий договір, спільна бізнес-мережа, екосистеми.

Характер промислового виробництва та бізнесу змінюється. Головна характеристика сучасного періоду полягає в необхідності підтримки та креативності застосування неформальних людських відносин, що формує нову парадигму, яка обов'язково враховує потреби та необхідність розвитку самої людини. Тобто, людина-працівник перетворюється із ресурсу (засобу за допомогою якого досягається виробничий результат) на партнера в розвитку бізнесу.

Проведені Кл. Ліблер та М. Феррі дослідження зі створення й функціонування мереж [46, с.29] дали змогу виокремити групи мотивів побудови або входження до мережі.

Серед основних мотивів:

- розширення доступу до ключових для формування конкурентних переваг ресурсів. Учасники мережі мають кращі можливості отримання важливої інформації, знань, фінансових ресурсів і т. п.

– підвищення ефективності діяльності. За рахунок різноманітності діяльності учасників мережі та їх глибокої спеціалізації вони можуть скоротити операційні і трансакційні витрати діяльності, що забезпечує отримання порівняльних переваг у сфері витрат. У той же час, навчання та обмін передовими практиками дає змогу знаходити додаткові можливості розвитку бізнесу;

– мультиплікативний ефект, який утворюється в ефективній мережі завдяки рекомбінації ресурсів і процесів. Якщо учасник присутній в декількох різних мережах, то мультиплікативний ефект може принести йому користь на різних рівнях його діяльності;

– солідарність і підтримка, підвищення уваги до проблем учасника. Доволі часто учасники мережі отримують підтримку від своєї участі в мережі, хоча такий мотив є недостатньо поширеним на практиці.

Додатковими мотивами є:

– зниження ризику. Партнерство в мережі дозволяє знизити ризики, пов'язані з розвитком проектів через урізноманітнення навичок бізнес-діяльності, розширення контактів та досвіду, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і швидкість адекватного реагування учасників на зміни середовища господарювання;

– зменшення ізоляваності від світових трендів розвитку у релевантних сферах діяльності. Учасники мереж, навіть ті, що знаходяться далеко від ділових центрів, можуть використовувати ресурси та ідеї глобального середовища;

– підвищення рівня надійності у поведінці партнерів при здійсненні трансакцій. Оскільки багато типів мереж мають певну форму регулювання членства, то участь у мережі може свідчити про відповідність учасника певним критеріям, тобто підвищення прогнозованості та надійності його економічної поведінки.

Мережі промислових корпорацій складаються з соціальних і економічних суб'єктів, які об'єднані цінністю взаємних пропозицій і взаємодоповнення у формуванні конкурентних переваг у відповідній сфері діяльності. Через налагоджені зв'язки інформація, яку має кожен учасник, поширюється по мережі через загальні стандарти та протоколи. Завдяки цьому учасники мережі можуть отримати нові ресурси, нові бізнес-можливості й інші переваги, які вони не можуть мати, діючи як окрема ринкова одиниця.

Фінські науковці, які займаються дослідженням бізнес-мереж корпорацій для сприяння функціонування малих і середніх

підприємств визначено, що відносини між партнерами у мережі можуть бути сформовані в наступних формах [49, с.20]:

- оперативне партнерство – охоплює лише управління «механічною» співпрацею, наприклад, субконтракти, де сторони пов'язані досить вільно і співпраця зазвичай носить короткочасний характер; проте за цих умов субконтрактори зацікавлені у вдосконаленні своєї основної компетенції – для подальшого продовження співпраці;

- тактичне партнерство, інтеграція ноу-хау для досягнення тактичних цілей – цей вид партнерства забезпечує більш відкрите середовище для потенційного розвитку взаємовідносин; передбачає інтерактивне спілкування при розробленні спільних рішень, формування практичного інструментарію для реалізації проекту;

- стратегічне партнерство – побудоване на основі взаємної довіри й інтеграції ноу-хау для реалізації стратегічних цілей; передбачає розвиток спільних знань, нарощування капіталу та отримання стратегічних вигод; склад учасників мережі обґрунтовано за критеріями взаємопов'язаних ресурсів, взаємодоповнюваною діяльністю та спільним баченням мети партнерства.

Розглядаючи створення мереж як новий еволюційний етап в організації та управлінні підприємствами необхідно зазначити, що підприємства – учасники мережі проходять відбір, тобто конкурують між собою. Така конкуренція має специфічний характер, оскільки підприємства можуть змагатись між собою за місце в мережі, а потім мережа як єдине ціле конкурує на ринку з іншими суб'єктами господарювання. І конкуренція між окремими мережевими виробничими системами може розгортатись в одному або суміжних ринкових сегментах. Як наслідок, відбувається еволюційний відбір виробничих систем, при якому деякі з них зникають з ринку або поглинаються більш конкурентоздатними. Проте конкуренція між підприємницькими мережами напряму залежить від конкуренції між конкретними організаційними формами [47]. Відповідно, «вижити» в боротьбі можуть ті мережі, які постійно вдосконалюють свою організаційну структуру, тобто систематично та послідовно забезпечують організаційні нововведення. Це забезпечує конкурентні переваги бізнес-моделі, яку беруть за основу при створенні мережі.

Створення бізнес-мережі передбачає наявність ключових компонентів її формування: місії, цілей, ресурсів. Вважаємо, що основними етапами формування мережі мають бути:

1. Діагностика умов формування мережевої структури:

- аналіз зовнішнього оточення та ринку з метою пошуку учасників мережі;

- інформування потенційних учасників мережі про її створення, мотивація та узгодження інтересів;

- аналіз ресурсів учасників (фінансових, матеріальних, технологічних, іміджевих тощо);

- оцінка можливостей, загроз та перспектив створення й існування мережі на основі аналізу її потенційних учасників.

2. Розробка механізму створення мережевої структури:

- визначення зацікавлених та відібраних на основі певних критеріїв учасників мережі;

- визначення принципів, правил та умов функціонування мережі;

- розробка правил взаємодії та підпорядкованості учасників мережі;

- розробка системи управління мережею та визначення її кадрового складу.

3. Процес формування мережевої структури:

- визначення моделі управління мережею;

- визначення масштабів спільної діяльності;

- розробка плану реалізації стратегії функціонування мережі.

4. Оцінка та контроль за функціонуванням і розвитком мережі:

- оцінка діяльності мережі відповідно до визначених критеріїв та результатів;

- коригування умов функціонування мережі на основі оцінки внеску кожного її учасника;

- коригування умов діяльності мережі, складу учасників відповідно до результатів діяльності та впливу зовнішнього середовища.

Отже, форми участі суб'єктів господарювання в інтеграційних процесах мусять бути усебічно обґрунтовані, в тому числі – з урахуванням розвитку ринкових можливостей кожного із учасників і з позицій нарощування потенціалу конкурентоспроможності усього інтеграційного утворення.

Використання підходів менеджменту різноманітності може бути корисним і при аналізі тих аспектів управління конкурентоспроможністю національних виробників, які стосуються обґрунтування можливих сценаріїв розвитку подій при виході на зовнішні ринки. Очевидно, що прагнення суб'єкта господарювання зайняти економічно привабливу ринкову нішу на нових ринках передбачає зростання витрат на боротьбу із конкурентами. Іншим варіантом розвитку

подій може бути співпраця із відомими фірмами – у вигляді входження у його мережу партнерів. Таке інтегрування може порушити баланс економічних сил всередині корпоративної структури, а отже, стає потенційною загрозою її економічній безпеці. Для оцінки мінімізації ризиків втраги економічної безпеки у такому партнерстві необхідно усебічно оцінити їх наслідки за можливими альтернативами.

4.4. Детермінанти економічної безпеки промислових корпорацій у сценаріях партнерства на зовнішніх ринках

Про рівень конкурентоспроможності національної економіки можна судити за змістом, структурою і результатами її діяльності на світових ринках, які в цілому відображаються у балансі зовнішньоекономічної діяльності. У розрізі структурних її складових – як на галузевому, так і на регіональному рівнях, – він дає змогу оцінити ефективність різних напрямів і сфер економічної діяльності, а також виокремити ті з них, які потребують першочергових змін на законодавчому чи організаційно-адміністративному рівнях для зростання загального потенціалу конкурентоспроможності галузей і територій [48].

Зовнішньоекономічна діяльність промислових виробників, з позиції управлінського підходу, є багатокомпонентною і доволі ризикованою. Багатокомпонентність обумовлюється значною варіативністю альтернативних рішень, пов'язаних із станом внутрішнього та зовнішнього середовищ господарювання, з вибором певного ринку або ринків, на яких підприємство здійснює свою діяльність, а ризикованість – непередбачуваністю реальної реакції контрагентів, наявністю додаткових ризиків, які пов'язані із впливом державних структур інших країн, адміністративними, митними та іншими бар'єрами між різними країнами тощо. І хоча контрактні відносини визначають права і обов'язки сторін, на практиці (спонтанно або свідомо) виникають непередбачувані нестандартні ситуації, які можуть нівелювати всі додаткові переваги компанії від здійснення зовнішньоекономічної діяльності і становити загрозу її економічній безпеці. Для мінімізації негативних наслідків ймовірних ризиків доцільно при обґрунтуванні вибору варіантів виходу на зовнішній ринок використовувати безпекоорієнтований підхід.

У сучасних дослідженнях з безпекології [49-52] науковці все частіше розглядають безпекоорієнтований підхід у загальній системі

управління підприємством. У сучасних управлінських концепціях останнім часом взагалі стала визнаватись позиція, що основою нового підходу до формування політики економічних трансформацій має бути безпекоорієнтований підхід, суть якого полягає в оцінці тих чи інших заходів економічної політики через призму пріоритетів економічної безпеки – незважаючи на те, що це може суперечити завданням підвищення економічної ефективності економічних систем (організацій) [53].

Твердження щодо важливості економічної безпеки не викликає сумнівів, однак абсолютне нівелювання завдань економічної ефективності не зовсім доречно в умовах високої конкуренції на ринку. У такій ситуації у контексті дослідження більш доцільно вести мову про збалансований підхід між безпекою і економічною ефективністю, з обов'язковим врахуванням специфіки ринків і галузей діяльності підприємств.

Збалансований підхід у системі безпекоорієнтованого управління, поєднуючи задоволення критеріїв прибутковості та безпечності діяльності підприємства, є найбільш доречним і може бути застосований у різних сферах управління суб'єктами господарювання, що підкреслюється сучасними дослідниками. Зокрема, Л. Волощук [54], зазначає, що загальною метою безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства є підтримання задовільного (чи бажаного) рівня економічної безпеки в процесі та в результаті інноваційного розвитку, а ключовим завданням управління за цього підходу стає збалансування між інноваційністю та безпечністю розвитку в системі певних їх ознак [55].

Зазначений підхід щодо поєднання критеріїв прибутковості (економічної ефективності) та безпечності є актуальним і для сфери управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) промислового підприємства, однак для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності визначальним є існування безпекоорієнтованого середовища. Відразу відмітимо, що безпекоорієнтований підхід безпосередньо пов'язаний з управлінськими процесами, а безпекоорієнтоване середовище – це еволюційно-революційний елемент функціонування підприємства у просторово-часовому вимірі, і воно є не лише управлінською, а й філософською категорією, що глобально визначає стан, можливості, загрози та загальну політику безпеки окремого суб'єкта господарювання.

Зрозуміло, що впливати на зовнішнє середовище одному суб'єкту господарювання надзвичайно складно, хоча в окремих випадках (наприклад, у разі монопольного становища) цілком

можливо. Більшою мірою піддіється регулюванню внутрішнє середовище, стан якого суттєво залежить від управлінських підходів і філософії управління. У роботі [56] переконливо доведено, що за певного рівня негативного впливу зовнішнього середовища будь-яка економічна діяльність підприємства взагалі втрачає сенс незалежно від рівня очікуваного прибутку. Тому в більшості випадків управлінські рішення у сфері ЗЕД підприємства стосуються вибору такого середовища цієї діяльності, яке можна було б оцінити як задовільне з позицій економічної безпеки у стратегічному періоді. Це стосується вибору ринку або ринків, на які підприємство буде виходити у своїй ЗЕД, і пошук та вибір контрагентів на цих ринках, оскільки саме ці елементи і формують середовище функціонування підприємств.

Вихід промислових компаній на зовнішній ринок може здійснюватись різними способами. Найбільш поширеними термінами, якими оперують фахівці, що досліджують ці способи, є «інтеграція», «глобалізація» та «інтернаціоналізація» [57-59]. Вони глобально характеризують процеси міжнародної співпраці на макро-, мезо- та мікрорівні. На рівні окремих суб'єктів господарювання форми виходу на зовнішні ринки доцільно навести більш деталізовано (табл. 4.1, сформована за [60, с. 238; 61, с. 172-179]).

Таблиця 4.1

Форми виходу суб'єктів господарювання на зовнішні ринки

Форми	Характеристика	
Експорт	Прямий	Через експортний відділ у власній країні Через збутове відділення чи філію за кордоном Через комівояжерів з експортних операцій Через закордонних дистриб'юторів чи агентів
	Непрямий	Передача повноважень з експорту іншому підприємству Експортна франшиза Через комерційних посередників (міжнародних маклерів, агентів, концесіонерів, дистриб'юторів)
Спільна підприємницька діяльність	Ліцензування Виробництво за контрактом Управління за контрактом Підприємства спільного володіння	
Пряме інвестування	Виробничі підприємства Складальні підприємства Збутові філії	

Основними формами виходу підприємств на зовнішні ринки є прямий та непрямий експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування. Але поширеність та доступність таких форм для українських підприємств є різною. Зокрема, пряме інвестування (особливо підприємств промислового сектору) залишається на сьогодні доволі проблематичним, про що свідчить статистика прямих іноземних інвестицій в Україну (див. п.1.2). Спільна підприємницька діяльність більш поширена, однак не має домінуючого значення. Найбільш поширеними є експортні операції з деякими часовими обмеженнями (доволі малий відсоток довгострокових контрактів, акцент на короткострокових контрактах).

Залежно від стадій інтернаціоналізації бізнесу і від рівня фінансової участі у його здійсненні підприємства – суб'єкти ЗЕД традиційно класифікують таким чином: компанія-експортер (стадія експорту), міжнародна компанія (контрактна стадія та стадія участі), багатонаціональна компанія (стадія глобальної фірми) [61]. Підприємству, яке планує розвивати зовнішньоекономічну діяльність, бажано порівняти альтернативні шляхи інтернаціоналізації бізнесу та вибрати найкращий варіант, який гарантує йому довгострокову присутність на зовнішньому ринку.

Для зменшення ризиків ринкової взаємодії при виході на зовнішні ринки надзвичайно актуальним є питання визначення ролі національного промислового виробника у зовнішніх транзакціях з іноземними партнерами, які можуть бути різними з погляду балансування інтересів обох сторін – особливо в тому разі, якщо передбачається довготривале співробітництво чи навіть інтегрування на постійних засадах. Згідно неінституціональної економічної теорії учасники довготривалих контрактів можуть виступати в ролі принципала, агента, клієнта або контрагента [41].

Очевидно, що найважливішим чинником, який береться до уваги потенційними партнерами при обговоренні умов взаємодії, є конкурентно-спроможність ресурсу, який пропонується для обміну. Найсильніші позиції при укладанні контрактів належать принципалу, який має ресурс із найвищою цінністю для інших потенційних партнерів – відомий бренд, міцні позиції на ринку, широку мережу збуту та ін. Для зміцнення своїх позицій принципал може залучати ресурси інших партнерів – на умовах, які найбільш вигідні саме йому. Водночас і держава може виступати одним із учасників переговорного процесу, що показано в табл. 4.2 [62].

Таблиця 4.2

Можливі ролі суб'єктів ЗЕД у зовнішньоекономічному партнерстві (відносини «принципал–агент»)

Принципал	Агент	Клієнт
Держава		
+		+
Суб'єкт підприємницької діяльності (вітчизняний)		
+	+	+
Суб'єкт підприємницької діяльності (іноземний)		
+	+	+

Джерело: розробка автора

Конкретизація ролей суб'єктів ЗЕД у кожному конкретному випадку пов'язана з такими аспектами її здійснення:

1) взаємодія відбувається на рівні підприємство–підприємство (або агент–агент), тобто вітчизняний суб'єкт ЗЕД здійснює пошук партнера на зовнішніх ринках відповідно до своїх вимог і загального бачення результативності та безпеки взаємодії на рівноправних і взаємовигідних умовах;

2) вітчизняна компанія (принципал) виходить на зовнішній ринок, створюючи реально або фіктивно пов'язане підприємство (агент), і стає повноправним учасником ринку певної країни, при цьому реально залишаючись вітчизняним суб'єктом ЗЕД;

3) вітчизняна компанія (принципал) виходить на зовнішній ринок, створюючи реально або фіктивно пов'язане підприємство (агент), який забезпечує потреби клієнта (яким реально може бути вітчизняна компанія-принципал);

4) трансформовані принципал-агентські відносини між материнською і дочірньою компанією, коли для захисту компанії на вітчизняному ринку реальний агент материнської компанії стає «на папері» принципалом і функціонує згідно з правилами і нормами інституціонального середовища певної країни за місцем реєстрації, при цьому на вітчизняному ринку для такої компанії формується «захисне поле», яке дозволяє отримувати певні преференції при взаємодії з фіскальними органами та іншими контролюючими суб'єктами та забезпечує певний рівень «недоторканності» для фіктивного агента;

5) у якості принципала виступає вітчизняна компанія, а у якості агента – іноземна, відповідно, принципал формує замовлення і здійснює вибір агентів, а вибрані агенти дотримуються основних підходів принципала;

6) принципалом є іноземна компанія, відповідно, агентом виступає вітчизняна компанія, що потребує часткової трансформації бізнес-процесів відповідно до вимог принципала і у перспективі може привести до поглинання агента принципалом;

7) принципалом є держава (будь-якої країни), а агентом – суб'єкт господарювання;

8) держава виступає як клієнт, який взаємодії з агентами інших держав.

Очевидно, що найкращими з погляду промислового виробника є ситуації, коли він виступає принципалом і може диктувати свої умови співпраці. У такому партнерстві можна максимізувати і економічні результати і підтримувати належний рівень економічної безпеки. Однак для промислових компаній України такі позиції є рідкісними. Найчастіше вони виступають в ролі агентів, які вимушені йти на компроміс із більш потужними учасниками партнерства (наприклад, у спільних підприємствах), погоджуючись на поступки у економічній ефективності задля підтримання достатнього рівня економічної безпеки. На жаль, держава на сьогодні не може засобами міждержавного регулювання посилити позиції вітчизняних промислових виробників у відстоюванні їх економічних інтересів на зовнішніх ринках. Тому дослідження способів підвищення ефективності партнерства у сфері ЗЕД є важливим завданням теорії і практики менеджменту і потребує формування належного науково-методичного інструментарію.

З цією метою заслуговує на увагу матриця оцінки привабливості форм виходу багатонаціональних корпорацій на ринки інших країн (табл. 4.3) [63]. Для багатонаціональних корпорацій найбільш актуальним і привабливим є створення власних виробництв на ринках різних країн. Однак для вітчизняних промислових підприємств, які переважно не входять в такі корпорації і не володіють значними обсягами фінансових ресурсів, реально можливими є експортні операції на найбільш привабливих товарних ринках. Тому для більшості українських підприємств саме експортні операції залишаються основною формою інтернаціоналізації їхньої діяльності та здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Експортні операції не потребують значних капіталовкладень, не потребують інвестицій і разом із тим дозволяють отримувати додаткові прибутки.

Таблиця 4.3

Матриця оцінки привабливості форм виходу багатонаціональних корпорацій на ринки інших країн [63]

Форми виходу на зовнішні ринки	Ключові фактори середовища ¹				Загальна оцінка
	еко- номічн	пра- вові	полі- тичні	куль- турні	
Експорт	С	А	В	С	С+
Лізинг	А	В	В	А	В+
Виробництво за контрактом	В+	В+	В+	В+	В+
Спільне підприємство	А	А	В+	В+	А-
Власне виробництво	А	А	А	А-	А

¹ А – відмінні; В – добрі; С – задовільні

Для визначення привабливості окремих ринків для вітчизняних суб'єктів ЗЕД існує значна кількість методик та практичного інструментарію. Їх використання залежить від цілей аналізу та прогнозованого кінцевого результату, на які орієнтуються менеджери для прийняття управлінських рішень. До найбільш розповсюджених кількісних індикаторів, що застосовуються в рамках емпіричного аналізу товарних ринків слід віднести такі показники як коефіцієнт концентрації; коефіцієнт відносної концентрації; коефіцієнт ентропії; дисперсія логарифмів ринкових часток; коефіцієнт концентрації Джині; індекс Герфіндаля–Гіршмана (більш відомий під скороченою назвою індекс Герфіндаля); індекс Холла-Тайдмана; індекс Лінда; коефіцієнт Бейна; коефіцієнт Лернера; коефіцієнт Тобіна; індекс Ротшильда; коефіцієнт монопольної влади Папандреу (коефіцієнт проникнення); індекс Грубеля–Ллойда; індекс МІП за Брюлхардом; індекс взаємодоповненості торгівлі (ТСІ).

Докладний аналіз зазначених показників оцінювання ринку, а також показників, що дають змогу оцінити рівень захисту та безпеки ринку, представлений у додатку В, табл.В.1 (сформована за [60;61; 64-71]). За всіх позитивних аспектів наведених методик та підходів, вони практично малоприменні для оцінювання ринку з позиції збалансування безпеки та вигоди, оскільки є вузько спрямованими і характеризують ринок лише за деякими параметрами з множини наявних. При цьому майже не враховується рівень ризику на конкретному ринку, не акцентується увага на об'єктивізації типу загроз, що має виняткове значення для підтримання економічної безпеки

Авторська позиція полягає в тому, що в межах безпечно-орієнтованого підходу для оцінювання перспектив виходу підприємства на зовнішній ринок слід враховувати як показники привабливості ринку з позиції формування прибутку та високої рентабельності, так і показники безпечності ринку для підприємства. При цьому можливими є п'ять сценаріїв комбінування критеріїв (рис.4.4).

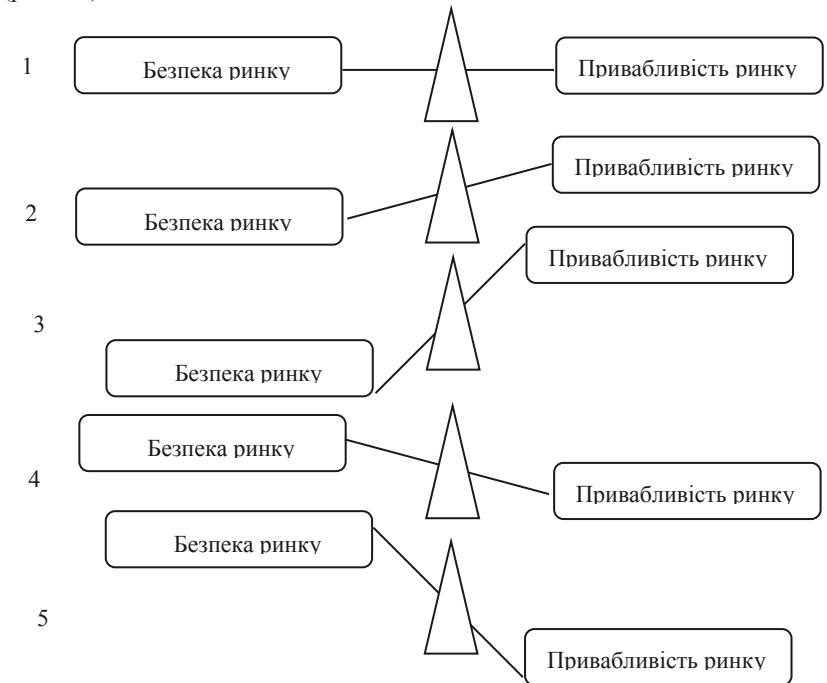


Рис. 4.4. Сценарії врахування привабливості та безпечності нового ринку для суб'єкта господарювання

Джерело: узагальнено автором

Кожен із сценаріїв відображає зіставлення «на вагах» цінності та важливості критеріїв економічної ефективності та безпечності для підприємства у його діяльності. Чим більш вагомих є певний критерій для підприємства, тим «тяжчим» він є на вагах. Детальна характеристика таких сценаріїв подана в табл. 4.4. Вибір підприємством певного сценарію залежить від багатьох факторів (насиченість національного ринку, наявність попиту на продукцію,

місткість національного ринку, порівняння виробничих потужностей підприємства із місткістю національного ринку, норма прибутку на національному ринку тощо), але, крім іншого, напряму пов'язана із функцією схильності керівництва підприємства до ризику.

Таблиця 4.4

Характеристика сценаріїв врахування привабливості та безпечності ринку інших країн для промислового підприємства

Сценарій	Назва сценарію	Характеристика сценарію
I	Збалансований	Обидва критерії (прибутковість та безпечність) враховуються в однаковій мірі. Приймаються тільки ті рішення, які відповідають обом критеріям.
II	Консервативний	Обираються альтернативи, які передусім відповідають критерію безпечності, а в відтак – прибутковості. За наявності декількох альтернатив перевага віддається тій, що відповідає найвищому рівню безпечності
III	Ультраконсервативний	Будь-яка альтернатива може бути обрана, тільки якщо вона повною мірою відповідає критерію безпечності, й очікувана та прогнозована безпечність такої альтернативи є доволі високою. Якщо жодна альтернатива не відповідає критерію безпечності, то вибір не здійснюється
IV	Прибуткоорієнтований	Обираються альтернативи, які передусім відповідають критерію прибутковості за достатнього рівня безпечності. З кількох альтернатив обирається та, яка прогнозує більшу прибутковість за прийнятного рівня безпечності
V	Прибуткодомінуючий	Обирається альтернатива з максимальною прибутковістю, незважаючи на показники безпечності

Джерело: запропоновано автором

Класичним правилом економіки є зв'язок між прибутком та ризиком: чим більшим є прибуток, тим в умовах збалансованої економіки більший ризик необхідний для його отримання. Отже, чим більшою мірою керівництво підприємства схильне до ризику,

сприймає певний ризик в діяльності підприємства як нормальний, тим більшою мірою перевага буде віддаватися сценаріям, які спрямовані на формування прибутку, навіть якщо такі сценарії не є надто безпечними для існування підприємства як учасника зовнішнього ринку.

Кожен з представлених у табл. 4.4 сценаріїв є принципово можливим, й теоретично не можна казати, що якийсь із них має перевагу над іншими. Але існує пряма залежність: чим більш турбулентним та невизначеним є зовнішнє середовище, тим в межах безпекоорієнтованого підходу слід більше приділяти увагу критерію економічної безпеки, навіть якщо його дотримання обмежує прибуток.

Констатуючи важливість та перспективність виходу суб'єктів господарювання на зовнішні ринки в розрізі європейського вектору інтеграції України, слід зважати на наявність специфічних небезпек, які супроводжують ці процеси в різних країнах, з різними умовами регулювання економічної діяльності. І для кожного ринку й галузі діяльності підприємства буде специфіка ризиків.

Так для українських промислових підприємств – суб'єктів ЗЕД на сьогодні найбільш вагомими є ризики представлені у табл. 4.5 та 4.6. Визначені ризики встановлені на основі аналізу факторів ризику для окремих українських підприємств (більш докладно така інформація представлена у додатку В, табл.В.2, сформована за [72]). Наведені ризики для суб'єктів ЗЕД поділено на дві групи: генеральні (табл. 4.5) та специфічні (табл. 4.6).

Генеральні ризики виникають для окремих галузей економіки внаслідок дій органів влади, макроекономічних явищ та тенденцій тощо, впливають на всіх учасників ринку й можуть бути нівельовані переважно шляхом державного регулювання. Специфічні ризики можуть виникати для груп підприємств й окремих галузей; вони завжди актуалізуються на рівні окремого підприємства й, що не менш важливо, можуть бути нівельовані на рівні окремого підприємства за рахунок реалізації вдалих управлінських рішень.

Принципова різниця між групами генеральних та специфічних ризиків полягає в тому, що окреме підприємство може самостійно подолати специфічні ризики, але не може вплинути на генеральні. Специфічними є ризики пов'язані з експортно-імпорними операціями та ризики, що виникають при зміні ситуації на зовнішніх ринках. Ризики, що пов'язані з недосконалістю інституційного середовища (наприклад несвоєчасне повернення ПДВ, недосконала регуляторна політика НБУ) активно діють у вітчизняному бізнес-середовищі і практично не залежать від дій та рішень керівництва підприємств.

Таблиця 4.5

**Актуальні генеральні ризики діяльності вітчизняних
промислових підприємств - суб'єктів ЗЕД**

Ризик	Характеристика ризику та особливості його впливу на підприємства, які займаються ЗЕД
1	2
Валютний ризик	Малопрогнозовані зміни курсу іноземної валюти, внаслідок чого експортери несуть збитки при зниженні курсу валюти, а імпортери – при його зростанні
Зміна вектору взаємодії на зовнішніх ринках	Складна політична та економічна ситуація, що впливає на відносини з Російською Федерацією та переорієнтація діяльності суб'єктів ЗЕД на ринки країн ЄС, внаслідок чого підприємства вимушені нести додаткові витрати та долати бар'єри різного характеру на таких ринках
Зміна структури попиту на зовнішніх ринках	Зниження попиту на продукцію підприємства, що реалізується на зовнішніх ринках – веде до скорочення його доходів
Недосконалість чинного законодавства у сфері ЗЕД	Суперечливе, несприятливе законодавство, яке регулює ЗЕД, або можливість й ймовірність прийняття такого законодавства, що спричиняє несприятливі зміни інституційного середовища у вигляді штучних бюрократичних бар'єрів, мінливості норм регулювання діяльності суб'єктів ЗЕД, наявності нормативних колізій тощо. Все це веде до зростання невизначеності в діяльності підприємства, збільшення ймовірності виникнення бар'єрів в діяльності підприємства, додаткових трансакційних витрат
Нестабільна ціна і зростання вартості енергоресурсів	Тенденція до зростання, й різкі зміни вартості енергоносіїв, що приводить до непередбачуваних змін собівартості продукції, які, у свою чергу, приводять до погіршення фінансового результату підприємства, виникнення збитків тощо
Ризик, пов'язаний з переходом українських виробників на стандарти ЄС	Технологічна неготовність до кардинальних змін технологічних та операційних процесів українських виробників у зв'язку із прийняттям стандартів ЄС, що може приводити до невідповідності продукції вітчизняних підприємств нормам країн ЄС, технологічних простоїв через переналадження обладнання, додаткових інвестиційних витрат через закупівлю нового обладнання та устаткування

Кінець таблиці 4.5

1	2
Недосконала регуляторна політика НБУ	Ймовірність виникнення обмежень та заборон для суб'єктів ЗЕД з боку НБУ щодо розпорядження їхніми коштами у валюті на рахунках банків, що може приводити до іммобілізації коштів, неспроможності своєчасно здійснити розрахунки у валюті, обмеження права власності щодо розпорядження валютними коштами
Збільшення податкового тиску	Зумовлює збільшення частки доходу, яку підприємство вимушено віддавати у вигляді податків, ускладнення умов адміністрування та сплати податків, що приводить до скорочення фінансового результату підприємства, переходу підприємства у «тіньовий» сектор ринку, зменшення привабливості певних видів діяльності, аж до відмови від ЗЕД
Екологічний ризик	Ймовірність надмірного негативного впливу підприємства на довкілля, забруднення навколишнього середовища, атмосферного повітря, водних ресурсів внаслідок діяльності підприємства, що може приводити до додаткових капітальних вкладень на здійснення заходів щодо охорони навколишнього середовища
Наявність «сірого» імпорту продукції	Неможливість «чесно» конкурувати на ринку, низька конкурентоспроможність за ціною виробників та продавців тих товарів, які потрапляють на ринок через «сірий» імпорт, менший фінансовий результат їхньої роботи порівняно із учасниками ринку, що здійснюють такий «сірий» імпорт. Це погіршує економічні результати діяльності й/або спонукає до переходу в «тіньовий» сектор економіки чи зменшення економічної активності
Несвоєчасність повернення ПДВ	Необґрунтована відмова з боку органів державної влади повертати сплачений ПДВ (за наявності умов його компенсації), затягування термінів такої виплати, що приводить до втрати обігових коштів, іммобілізації ліквідних активів підприємства, виникнення необхідності у кредитних ресурсах, залучення яких приведе до виникнення додаткових витрат

Джерело: сформовано автором на основі додатку В (табл.В.2)

Таблиця 4.6

Актуальні специфічні ризики діяльності вітчизняних промислових підприємств - суб'єктів ЗЕД

Ризик	Характеристика та особливості впливу на підприємства
Конкуренція з боку іноземних виробників	Висока якість продукції Європейських товаровиробників зумовлює відповідні вимоги і до вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД Наповнення ринку споживання дешевою продукцією китайського виробництва подібної номенклатури
Несвочасність виконання гарантійних зобов'язань контрагентами та самого підприємства на зовнішніх ринках	Складність довгострокового представництва і функціонування підприємства на зовнішніх ринках
Неплатоспроможність покупців	Оплата за продукції за фактом постачання та проблеми у стягненні заборгованості у підприємств – нерезидентів
Відсутність достатньої кількості обігових коштів	Відсутність можливості погасити зобов'язання (особливо у іноземній валюті)
Наявність значних надлишків товарно-матеріальних запасів	Зростання обсягів логістичних витрат
Значна тривалість технологічного циклу	Складність розрахунків із покупцями і значні обсяги незавершеного виробництва
Втрати від браку, виходу обладнання з ладу	Порушення операційних процесів
Нестача кваліфікованих кадрів та негативні тенденції зміни якісного складу персоналу	Втрата «ідеологів» бізнесу і неспроможність забезпечити функціонування виробництва з достатнім рівнем ефективності всіх процесів

Джерело: сформовано автором на основі додатку В, табл. В.2

Не можна стверджувати, що для вітчизняних підприємств ризику ЗЕД відіграють винятково негативну роль. Іноді саме їх наявність спонукає підприємства до розвитку, сприяє набуттю нових якостей та компетенцій. Наприклад ризику, зумовлені відмовою від російського ринку і переорієнтацією на ринки Європи, є доволі

значними, однак спонукають вітчизняних виробників до пошуку шляхів посилення своїх конкурентних переваг.

Отже, більший рівень ризикованості зовнішньоекономічної діяльності потребує використання безпекоорієнтованого підходу до оцінювання альтернативних варіантів виходу на зовнішні ринки, який поєднує вимоги ефективності і безпечності. Зв'язок між категоріями, безпека, небезпека, ризик і вигода показано на рис. 4.5.

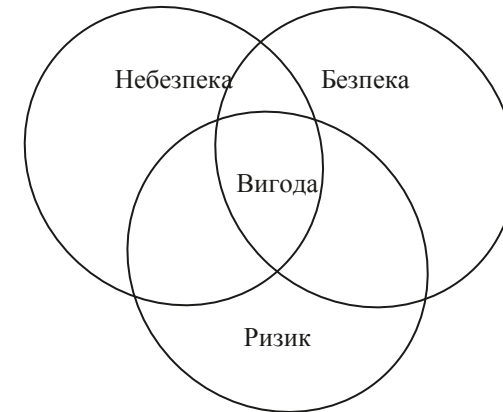


Рис. 4.5. Взаємозв'язок категорій безпеки, небезпеки, ризику та вигоди

Коментуючи рисунок 4.4, слід передусім зауважити, що безпека й небезпека – це діаметрально протилежні ситуації на ринку, а ризик пояснює дії та рішення певних агентів ринку за відповідних умов. При цьому такими агентами можуть бути: резиденти; нерезиденти; держава та інші. На перетині цих кругів існує зона потенційної вигоди, яку отримує підприємство, за умови збалансування безпеки, небезпеки та ризику. Зрозуміло, що актуальною залишається аксіома – вищий ризик – більша вигода. І вибір промисловим виробником потенційного зовнішнього ринку і контрагентів на ньому має здійснюватись і з урахуванням наведеного вище.

Отже, враховуючи аналіз існуючих напрацювань та власні дослідження, доцільно висунути гіпотезу про необхідність збалансованого підходу до оцінювання ринків як з позиції потенційної вигоди для підприємства від дій на такому ринку (критерій економічної ефективності в межах класичного підходу), так і з позиції безпеки діяльності на даному ринку (критерій безпеки в межах

безпекорієнтованого підходу). Така оцінка має слугувати підставою для прийняття управлінського рішення для підприємства про доцільність виходу на певний ринок, про форму виходу на ринок, доцільність подальшої присутності на такому ринку або виходу з нього. Така гіпотеза є корисною як для поглиблення теоретичних засад обґрунтування напрямів розвитку ринків промислових корпорацій (впровадження положень безпекоорієнтованого підходу у засади управління підприємством), так і для практики управління, оскільки на її основі можуть бути прийняті обґрунтовані управлінські рішення щодо присутності промислового підприємства на певних ринках не тільки з позиції прибутковості таких ринків, а й з позиції підтримання підприємством достатнього рівня економічної безпеки.

Практичне впровадження та імплементація зазначеної гіпотези потребують вирішення завдання оцінювання безпечності ринків та їхньої прибутковості. І якщо з оцінкою прибутковості справа є легшою (прибуток, як і прибутковість – розрахункові показники, що можуть бути отримані на основі фінансової звітності підприємства), то завдання оцінювання безпечності ринку потребує свого вирішення.

З позиції авторського підходу, оцінювання безпеки ринків повинно включати ряд етапів, що дозволять забезпечити керівництво підприємства від прийняття ризикованих рішень, які відобразяться на результатах діяльності суб'єкта господарювання. З точки зору методології важливо знайти обґрунтоване рішення щодо доцільності присутності підприємства-суб'єкта ЗЕД на ринку на основі оцінювання балансу безпеки та вигоди виходу на зовнішні ринки. Ця процедура передбачає: аналіз і оцінювання інформаційно-аналітичних даних отриманих на підставі висновків експертів, результатів глобальних досліджень макrorівня, загальноновизнаних рейтингів країн світу і відповідних ринків із застосуванням збалансованого підходу щодо вигоди і безпеки.

Для більшості промислових підприємств є значні вигоди від виходу на зовнішні ринки, що відображено на рис. 4.6. Розкриємо зазначені потенційні вигоди більш докладно. Для багатьох промислових підприємств внутрішній ринок є доволі обмеженим, а в умовах загострення кризових явищ, перенасичення внутрішнього ринку, пошук нових можливостей пов'язаний переважно із зовнішніми ринками. Тому значна кількість підприємств намагається знайти та зайняти вільні ніші в інших країнах, що дозволить їм реалізувати їх потенціал у повній мірі, забезпечить нові потенційні можливості щодо формування доходу.



Рис. 4.6. Потенційні вигоди від виходу на зовнішні ринки для промислових компаній

Джерело: сформовано за [60; 61; 73-76]

Іншим аспектом реалізації продукції на зовнішніх ринках є зростання обсягу маржі. Іноземні ринки можуть бути значно привабливішими за обсягом потенційних доходів, хоча за рівнем рентабельності вони можуть бути і не такими привабливими. Однак при достатньому завантаженні виробничих потужностей зростає обсяг маржинального прибутку і знижується повна собівартість одиниці продукції внаслідок поведінки постійних витрат [77].

Окремим плюсом від роботи на зовнішніх ринках для промислових підприємств з менш економічно розвинених країн є формування валютної виручки, яка за рахунок більш привабливого курсу у порівнянні з національною валютою забезпечує істотну економічну привабливість таких зовнішніх ринків. В умовах дефіциту валютного балансу в економіці країни отримання валютної виручки і фіксації певного обсягу прибутку у валюті, зважаючи на нестабільність вітчизняної фінансової системи, взагалі є окремим позитивним аргументом на користь діяльності на зовнішніх ринках.

Іноді вагомим аргументом на користь роботи на зовнішньому ринку є дещо нижчий рівень конкуренції порівняно з внутрішнім

ринком. Деякі сегменти зовнішніх ринків є не надто привабливими для підприємств-резидентів, або існують певні обмеження різної природи походження. Тому конкуренція у таких сегментах є доволі низькою, що потенційно робить їх привабливими для нерезидентів. Іншим варіантом є перенасиченість внутрішнього ринку в умовах наявності зовнішніх ринків із високою ємністю, але порівняно невисокою наповненістю. В умовах української економіки окремим аргументом на користь роботи на зовнішніх ринках є захищеність інвестицій (стабільне інституційне середовище) на таких ринках. Законодавче поле більшості розвинених країн є доволі усталеним і передбачає чітке дотримання норм, що регулюють підприємницьку діяльність і забезпечують захист іноземних інвестицій.

Крім зазначених вигод від роботи на зовнішніх ринках для промислових підприємств можуть існувати й інші. До таких вигод можна віднести: соціально-політичні мотиви співпраці з певними країнами і відмову співпраці з іншими (США – Куба, Росія – Україна); розгортання програм міжнародного співробітництва під егідою міжнародних фінансових інститутів та інше. Робота підприємства в умовах налагодження міжнародної співпраці крім дотримання соціально-політичних мотивів може додатково приносити й відчутний фінансовий результат.

В межах заявленої гіпотези крім оцінювання вигод (критерій економічної ефективності) слід оцінити безпечність певного ринку для підприємства (критерій безпечності). Вирішення завдання оцінювання безпечності ринку пропонується здійснювати на основі оцінювання бар'єрів входу на ринок та факторів, які впливають на безпечність ринку для підприємства. При цьому мова йде саме про безпечність ринку – не окремого контрагента, не одиначної ситуації, а саме про безпечність середовища, в якому підприємство планує здійснювати певні операції.

Першим кроком до оцінювання безпечності ринку для підприємства є визначення бар'єрів щодо входу на такий ринок. Традиційно до складу таких бар'єрів включають економічні, адміністративні, інфраструктурні, екологічні, соціокультурні, санітарно-епідеміологічні, кримінальні.

Незначні бар'єри ще не забезпечують отримання прибутку на ринку, але роблять принципово можливим «вхід» на такий ринок і роботу на ньому. Але надто значні бар'єри роблять роботу на ринку неможливою незалежно від рівня очікуваного доходу, або роблять таку роботу економічно не вигідною, оскільки додатково отримуваний

дохід буде компенсований й, навіть, можливо переkritий витратами на подолання таких бар'єрів.

Відповідно до жорсткості таких бар'єрів та негативного впливу на суб'єктів – нерезидентів, ринки можна умовно поділити на: недоступні, доступні, легкодоступні. Зрозуміло, що у разі недоступності ринку немає сенсу проводити його подальший аналіз і оцінювання. У двох інших випадках процедура оцінювання безпечності ринку має продовжуватися.

Аналізуючи склад факторів, які впливають на безпечність ринку для підприємства, доцільно виділити дві різні за характером впливу групи факторів – фактори мікрорівня та фактори макрорівня (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Фактори, що визначають рівень безпечності роботи підприємства на зовнішніх ринках

Фактори макрорівня формують середовище функціонування контрагента (макрорівень – фактично ринок). Фактори мікрорівня безпосередньо належать до сфери діяльності контрагента і враховують його специфіку. Для локального зовнішнього ринку фактори макрорівня є однаковими, фактори мікрорівня можуть варіюватися для різних контрагентів на ринку.

Отже, робота на зовнішніх ринках є свідченням конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Для вітчизняних промислових корпорацій в умовах сьогодення існує нагальна потреба виходу на ринки розвинених європейських країн, структура яких уже певною мірою сформована і знайти вільну нішу на яких доволі складно. Одним із можливих способів виходу на зовнішні ринки є входження вітчизняних виробників у стратегічне партнерство із провідними іноземними компаніями на засадах вертикальної інтеграції або динамічного мережевого співробітництва. Однак доцільність такого партнерства має бути належним чином обґрунтована – для досягнення оптимального співвідношення економічних результатів і економічної безпеки.

Література

1. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты / В.И. Ляшенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.
2. Ризниченко Г.Ю. Классические модели клеточных процессов [Электронный ресурс] / Г.Ю. Ризниченко. – Режим доступа: http://www.mathcell.ru/obzors/obzor_Rizn.shtml.
3. Максименко І.О. Ринкова вартість підприємства як результат реалізації його економічного потенціалу / І.О. Максименко, В.І. Бокій // Вісник Хмельн. націон. університету. Економічні науки. – 2008. – № 3, т. 1. – С.192-195.
4. Стадник В.В. Мотиваційні і ресурсні детермінанти потенціалу розвитку підприємства як економічної системи / В.В. Стадник // Наукові праці Донецького націон. технічного університету. Серія: економічна. – Вип.39-2. – 2011. – С. 158-162.
5. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – М.: ЭКСМО–Пресс, 2001. – 480с.
6. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) [Пер. с англ.] / Х. Виссема. – М.: ИНФРА –М, 1996. – 288 с.
7. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие / Под ред. И.И.Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
8. Старк Д. Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах / Д. Старк // Экономическая социология. – 2001. – № 2, т.2. – С. 115-129.

9. Fontana W. The Arrival of the Fittest: Toward a Theory of Biological Organization / W.Fontana, L. W. Buss // Bulletin of Mathematical Biology. –1994. – № 56(1). – P. 1-64.
10. Cohendet P. Routines and the theory of the firm: the role of communities / P. Cohendet, P. Llerena// Nelson and Winter Conference in Aalborg : DRUID, 2001. – June. – P. 12-15:
11. Grabher G. Adaptation at the Cost of Adaptability? / G. Grabher // Restructuring the Eastern German Regional Economy, 1997. – P. 107-134.
12. Hannan M. T. Uncertainty, Diversity and Organizational Change / M. T. Hannan // Экономическая социология. – 2001. – № 2, т 2. – С.73-94.
13. Вербер Б. Новая энциклопедия Относительного и Абсолютного знания / Б. Вербер. – М.: Gelios Publishing House: Рипол Классик, 2010. – 592 с.
14. Коломієць Г. М. Нематеріальні активи як актуальний чинник підвищення ринкової ціни компанії / Г. М. Коломієць, О. В. Меленцова, Кондратенко Д. К., В. М. Оснадчук // Економічна теорія та право. – 2016. – № 3. – С. 43-55.
15. Щетинина Е.Д. Управление нематериальными активами предприятия как средством получения конкурентных преимуществ: проблемы, перспективы, методические подходы / Е.Д. Щетинина, И.Б. Кондрашов, Т.А. Дубровина // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2016. – №3 (18). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-nematerialnymi-aktivami-predpriyatiya-kak-sredstvom-polucheniya-konkurentnyh-preimuschestv-problemy-perspektivy>.
16. Методи розвитку та забезпечення капіталізації промислових підприємств в умовах інституціональних змін: моногр. / І.П. Булеєв, Н. Ю. Брю-ховецька та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. – Київ, 2016. – 312 с.
17. Бескоста Г. М. Обґрунтування сутності нематеріальних активів в обліку / Г. М. Бескоста // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 306-310.
18. Старко І. Є. Особливості організації управлінського контролю нематеріальних активів / І. Є. Старко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2016. – Вип. 1. – С. 134-137.
19. Диба В. Критерії облікової ідентифікації нематеріальних активів / В. Диба // Економіст. – 2016. – № 7. – С. 12-15.
20. Облікова концепція управління вартістю нематеріальних активів підприємства : моногр. / П. О.Куцик, І. М. Дрогобицький, З. П. Плиса, Х. І. Скоп. – Львів : Растр-7, 2016. – 268 с.

21. Дресвянников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии / В.А. Дресвянников. – М.: КноРус, 2008. – 344 с.
22. Макаров В.Л. Микроэкономика знаний / В.Л. Макаров, Г.Б. Клейнер. – М.: Экономика, 2007. – 204 с.
23. Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блишкова. Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 304 с.
24. Свейби К.Э. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / К.Э. Свейби. – М.: Интерреклама, 2003. – 352 с.
25. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 512 с.
26. Андриссен Д. Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов / Д. Андриссен, Р. Тиссен. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 304 с.
27. Эдвинсон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинсон. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 248 с.
28. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
29. Журавльова І.В. Концептуальний підхід до розроблення стратегії розвитку структурного капіталу підприємства / І.В. Журавльова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 499–505.
30. Дерев'янюк Ю.М. Интрапренерство: особливості застосування у підприємницькій діяльності / Ю.М. Дерев'янюк, Л.Г. Мельник, О.А. Лукаш // Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 4. – С. 88-96.
31. Things Entrepreneurs Need to Know about Intrapreneurship [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.inc.com/murray-newlands/10-things-entrepreneurs-need-to-know-boutintrapreneurship.html>.
32. Global Entrepreneurship and Intrapreneurship, Challenges and Opportunities in International Business, P. 554–611 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 2012books.lardbucket.org.
33. Галиця І.О. Внутрішні венчури як механізм стимулювання інноваційного процесу / І.О. Галиця // Наука та інновації. – 2008. – № 4, т. 4. – С. 85-94.
34. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования : монография / Д. Белл; ред. В. Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – 783 с.

35. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century / A. Toffler. – N.-Y., 1990. – P. 467.
36. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп. – М.: Прогресс, 1966. – 463 с.
37. Hosono Asahi. Joho sangyo ron. Information Industry Theory: Dawn of the Coming Era of the Ectodermal Industry / Hosono Asahi, Umesao Tadao. – Tokyo.: VP, 1963. – 156 p.
38. Castells M. The Network Society: From Knowledge to Policy / Castells, Manuel and Cardoso, Gustavo. – Washington, DC : Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 2005. – 434 p.
39. Collaborative Business / Petri Ahokangas, Hanna Alila, Heli Helaakoski, Vesa Kyllönen, Tuula Lehtimäki, Irina Peltomaa, Veikko Seppänen, Hannu Tanner // Networks of the Future Printed in Grano. – Kuopio, 2015. – 35 p.
40. Danylovykh-Kropyvnytska M. L. The concept of foundation and analysis of networking structures / M. L. Danylovykh-Kropyvnytska // Institutionelle Grundlagen für die Funktionierung der Ökonomik unter den Bedingungen der Transformation: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. – Nürnberg, Deutschland : Verlag SWG imex GmbH, 2014. – Vol. 1. – P.169-171.
41. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Е. Вільямсон. – К.: АртЕк, 2001. – 472 с.
42. Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли, предприятия / под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: Наука, 2001.
43. Кантор В.Е. Сущность и основные признаки интегрированной компании / В.Е. Кантор, С.Н. Серебряков // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина, 2014. – № 3. – С. 79-85.
44. Аренков И.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегия развития / И.А. Аренков, Я.Ю. Салихова, М.А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4. – С. 120-125.
45. Carney M. The competitiveness of networked production: The role of trust and asset specificity // M. Carney / Journal of Management Studies, 1998. – № 4, July. – P. 457- 479.
46. Liebler C. NGO Networks: Building Capacity in a Changing World [Electronic resource] / Claudia Liebler and Marisa Ferri. – Available from: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadb767.pdf. / (date of the application: 15.05.2017).

47. Іжевський П.Г. Підприємницькі мережі як умова економічної модернізації підприємств // П.Г. Іжевський // Вісник Мукачівського державного університету. – 2016. – Вип. 3. – С.193-197.
48. Стадник В. В. Гетерархія як організаційна оболонка ефективної взаємодії різноманітностей у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних корпорацій // В. В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 6. – С.132-137.
49. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія / Є.М. Рудніченко. – Луганськ: Промдрук, 2014. – 389 с.
50. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : [монография] / Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. – К.: Либра, 2003. – 280 с.
51. Королев М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии : [монография] / М. И. Королев. – М.: Экономика, 2011. – 284 с.
52. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. М. Ляшенко. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.
53. Коцко Т.А. Структурні диспропорції економіки України і пріоритети політики переходу до моделі сталого розвитку./ Т.А. Коцко / Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 6–8 травня 2014 р.) : у 2 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко, О. В. Люльова. – Суми : Сумський державний університет, 2014. – Т. 1. – С. 175-177.
54. Волощук Л. О. Теоретико-методологічні засади безпеки орієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства : дис. ... доктора екон. наук : 08.00.04 / Л. О. Волощук ; Одес. нац. політехн. ун-т. – О., 2016. – 520 с.
55. Волощук Л. О. Концептуальні засади управління економічно-безпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів [Електронний ресурс] / Л.О. Волощук // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 1, (17). – С. 234-241.
56. Рудніченко Є. М. Вплив суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства : дис. ... доктора екон. наук : 21.04.02 / Є. М. Рудніченко ; Хмельницький націон. університет. – Хмельницький, 2014. – 488 с.

57. Білоус О. Г. Глобалізація і безпека розвитку: монографія / О. Г. Білоус, Д. Г. Лук'яненко. – К.: КНЕУ, 2001. – 733 с.
58. Шевченко Ф. Економічна інтеграція та розвиток торговельних відносин між Україною та ЄС / Ф. Шевченко // Економічний вісник. – 2005. – №1. – С.16-18.
59. Danis A. Denmark in internationale IT Perspectivo. Countri di Mano Possibilitico / A. Danis. // Strategydel informazione societico. – Roma. – 2003. – P. 314-389.
60. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 408 с.
61. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник / М.І. Дідківський. – К.: Знання, 2006. – 462 с.
62. Гавловська Н.І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств : дис. ... доктора екон. наук : 08.00.04 / Н. І. Гавловська ; Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький, 2017. – 616 с.
63. Hodgetts R. International Management / R. Hodgetts, F. Luthans. – N.-Y., Mc Graw-Hill, Inc., 1991. – 93 p.
64. Чуйков Н. А. Количественный анализ конкурентной среды и концентрации на отдельных товарных рынках Кыргызской Республики. // Н. А. Чуйков, Т. С. Абдыгулов, А. Д. Кадыралиев. – Бишкек: Университет Центральной Азии, 2013. – 30 с.
65. Judit K. Competition law and consumer protection / K. Judit // Hague: Kluwer Law International. – 2012. – 468 p.
66. Баран В.И. Количественные показатели уровня монополизации рынка / В.И. Баран, Е.П.Баран // Вестник Российского университета кооперации. – 2014. – №2 (16). – С. 112-116
67. Grubel H. G. Intra-industry trade : the theory and measurement of international trade in differentiated products / Herbert G. Grubel and P.J. Lloyd. – London : Macmillan, 1975. – 205 p.
68. Кумар С. Структурна динаміка внутрішньогалузевої торгівлі між Індією та Бангладеш у 1975–2010 роках / С. Кумар, Ш. Ахмед // Міжнародна економічна політика. – 2014. – Вип. № 2(21). – С. 5-31.
69. Лагутін В.Д. Антимонопольна діяльність : підручник /В.Д. Лагутіна, Л. Головка, Ю. Крегул // К.: КНЕУ, 2005 – С. 144-145.
70. Гребельник О. П. Основы таможенного дела: учеб пособие / О.П. Гребельник- М.: Центр учеб л-ры, 2003 – 600 с.

71. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня економічної безпеки України за редакцією академіка НАН України С.І.Пирожкова – К.: НІПМБ, 2003. – 42 с.

72. Учасники ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/prof>.

73. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: [монографія] / Є.М. Рудніченко. – Луганськ: Промдрук, 2014. – 389 с.

74. Ярочкин В. И. Предприниматель и безопасность / В.И. Ярочкин. – М.: Изд-во «Экспертное бюро», 1994. – Ч. 2. – 112 с.

75. Акулич И.Л. Международный маркетинг : учеб. пособие / И.Л. Акулич. – Мн.: Выш. шк., 2006. – 544 с.

76. Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов : [учебн.]. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. – 288 с.

77. Орлов О. О. Планування прибутку підприємств в умовах ринкової економіки : монографія / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних, Н.І. Гавловська. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 155 с.

5 | МОТИВАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РІЗНОМАНІТНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАЦІЙ

5.1. Агентські відносини і організаційна взаємодія в корпоративних структурах

З розвитком різноманітності в сучасному світі (ідеологічних концепцій і теоретичних конструктів світосприйняття, соціокультурних відмінностей людських відносин, традицій і ціннісних установок індивідуумів, споживчих переваг і способів їх задоволення, організаційних форм господарювання, а також багатьох інших видів різноманітності, які впливають на поведінку і вибір учасників економічної взаємодії) управлінська діяльність значно ускладнюється. В багатьох випадках фактори різноманітності не сприймаються менеджментом підприємства як джерело розвитку, а розглядаються через призму проблем, які ними зумовлюються. Це особливо стосується соціальної гетерогенності, яка проявляється у відмінностях між людьми, що здійснюють спільну діяльність в межах різного роду організацій. Різноманітність людської взаємодії багатогранна. І, як справедливо зазначають дослідники феномену різноманітності, не можна обмежуватися лише расою чи статтю. Є ще такі ознаки як вік, індивідуальні і корпоративні цінності, освіта, функції і особливості осіб, їх життєвий стиль, зв'язок з організацією, соціальний статус, керованість і некерованість тощо [1-5]. Вони особливо проявляються у мультинаціональних компаніях, де до всього іншого додається фактор мультикультурності – оскільки у організаційному просторі таких компаній стикаються носії різних культур, різної ментальності, а значить – різного сприйняття стилів і методів управління.

Індивідуальне сприйняття, погляди, відчуття створюють у суспільстві нескінченно складну різноманітність, яка може бути як джерелом ідей, нового бачення, так і джерелом конфліктів. Без управління цією різноманітністю, готовності індивідів до компромісу

така різноманітність безплідна, вона не дає позитивних результатів. Розуміння сутності відмінностей, їх природи є основою ефективного співробітництва в будь-якій організації, а тим паче в корпорації, де додатково проявляються і відмінності в мотиваційних перевагах учасників корпоративних відносин, які суттєво впливають на вибір управлінських рішень.

Корпорація в сучасній теорії організації розглядається як мережа агентів, об'єднаних спільною метою [6]. Водночас кожен із них може мати свої наміри і переконання відносно способів досягнення цієї мети, опираючись на свої знання, зобов'язання перед іншими, особливості взаємодії з іншими агентами. Всі ці фактори належать до сфери корпоративних відносин, характеризуючи ментальні особливості агентів – учасників корпоративних структур (табл.5).

Таблиця 5.1

Ментальні характеристики учасників агентських відносин

Характеристика	Трактування
Знання	Усталена частина інформації агента про себе, середовище свого функціонування та інших агентів, що не змінюється у процесі робочих відносин
Переконання	Знання агента про поточний стан середовища свого існування й діяльності, які можуть бути (чи стати) хибними у процесі його функціонування та змінюватися з набуттям нового досвіду
Бажання	Ставлення агентів до майбутніх станів світу та переваги, які він надає одним з них порівняно з іншими (агент може мати несумісні та недосяжні бажання і тому не очікує, що всі вони можуть бути реалізовані)
Наміри	Підмножина цілей, яких може досягти обмежений у ресурсах агент, і способи їх досягнення;
Цілі	Несуперечлива підмножина бажань, досягнення яких агент прийняв як несуперечливу стратегію поведінки
Зобов'язання	Завдання, які агент виконує за дорученням інших агентів у межах кооперації та співробітництва

Знання та переконання формують «точку зору», «позицію» певного агента у агентських відносинах, інші поняття визначають його поведінку у процесі організаційної взаємодії. Організаційна взаємодія трактується як «тривалі чи короточасні, вербальні або невербальні контакти між працівниками всередині груп, відділів, команд, що визначаються змістом їх спільної діяльності, відображають їх

особистісні цінності, очікування, життєвий досвід і зумовлюють взаємні зміни поведінки, діяльності і відносин між ними в процесі виконання виробничих завдань» [7, с.144]. І всі ці аспекти різноманітності проявляються у організаційних відносинах, які відбивають ставлення індивідів до робочих обов'язків і до колег (інших агентів) в процесі їх виконання.

Агентська теорія, яку в найбільш цілісному вигляді представили М. Дженсен та У. Меклінг, є свого роду розвитком теорії фірми та моделей теорії раціонального вибору [8]. Вони визначили фірму як «мережу контрактів», що укладаються між учасниками операцій з найму чи продажу. Контрактами з найму визначаються умови співпраці між індивідом, нейтральним до ризику (принципалом), і індивідом – противником ризику, які можуть бути реалізовані у майбутньому в ході виконання контракту. При цьому противник ризику передає індивіду, нейтральному до нього, право контролю над своїми діями [9, с.235]. С. Гелмард, розглядаючи різні варіанти відносин «принципал-агент» визначив серед них спільне: «... певні актори (принципали) використовують наявні у них ресурси, щоб створити стимули для найбільш вигідного для себе рішення, поведінки чи будь-якої іншої дії з боку другого актора – агента» [10].

Принципал є суб'єктом корпоративних відносин, який володіє ключовим ресурсом (як правило, капіталом) встановлює норми, обмеження та правила діяльності. Він розробляє інституціональну матрицю – сукупність основних економічних, соціальних, правових норм для агентів, і ті мають діяти тільки в її межах. Агентом є суб'єкт, який унаслідок специфічного власного економічного становища (гіршого порівняно з принципалом, підпорядкованого йому), має здійснювати господарську діяльність в межах правил, що встановлені принципалом. Тобто, перебуваючи у відносинах субординації з принципалом, агент мусить дотримуватися встановлених норм і правил, а за відхилення від них до нього можуть бути застосовані певні санкції. Водночас агентська теорія будується на припущенні, що агенти, найняті принципалами, діють так, щоб максимізувати корисність для себе, а не для принципалів. Це відбувається в ситуації, коли наслідки економічних дій агентів «лягають» на їх плечі лише частково, а більшу частину ризику (ризик втрати капіталу) несе принципал. Така ситуація є привабливою для агентів і зумовлює їх опортуністичну поведінку агентів, їх прагнення вийти з-під контролю принципала.

Вагомий внесок у розвиток агентської теорії зробив О. Вільямсон [11, с.69-70]. Він визначив фірму як «мережу контрактів», розробив класифікацію їх типів і виділив серед них

імплицитний контракт як такий, що характеризується значною невизначеністю. Для зменшення цієї невизначеності потрібні певні правила та механізми їх виконання, що може бути визначено поняттям «регулятивна структура» («governance structure»). Цим терміном О. Вільямсон позначив «організаційні механізми, що використовуються для оцінки поведінки учасників контракту, розв'язання можливих суперечок, адаптації до раптових змін, використання санкцій до порушників» [11, с. 93].

Аналізуючи внутрішню будову вертикально інтегрованих корпорацій і досліджуючи особливості відносин «принципал-агент» вчений зробив важливий висновок про причини такого інтегрування. Він звернув увагу на те, що при укладанні багатьох контрактів складно передбачити майбутню поведінку контрагентів, внаслідок чого виникає небезпека опортуністичної поведінки партнера. Це може погіршити економічну ситуацію іншого партнера. О. Вільямсон вважає, що лише корпорація власників може належним чином захистити специфічні ресурси від «вимагання» і забезпечити можливість їх власникам пристосовуватися до непередбачуваних змін середовища господарювання [12].

Твердження О. Вільямсона щодо визначальної ролі взаємовигідних контрактів між учасниками корпоративної структури у її кількісному зростанні стало вихідним імпульсом для появи концепції організаційної (корпоративної) культури – як певного регулятивного механізму неформального характеру, що доповнює формальні установки взаємодії учасників корпорації. Вона була запропонована Д. Крепсом – як доповнення до теорії контрактів. Він зазначав, що в імплицитних контрактах (а такими є передусім контракти про найм) здебільшого нечітко прописані умови взаємодії між принципалом і агентами (роботодавцем і найманими працівниками). І це створює умови для нехтування керівництвом інтересами підлеглих у нестандартних ситуаціях, які загрожують загальному благополуччю. Щоб зберегти лояльність працівників (підтримувати в них довіру до керівництва) «фірма може сама зв'язати себе певними принципами, обіцяючи (у явній чи неявній формі) керуватися ними при пристосуванні до непередбачених обставин» [13]. Сукупність цих принципів, за Д. Крепсом, і складають основу організаційної культури. У разі розвитку корпорації за межі материнської компанії, де склались свої усталені принципи організаційних відносин (наприклад, у ТНК), ефективність організаційної взаємодії може зменшитись.

Висновки О. Вільямсона і Д. Крепса про важливість взаємовигідних відносин між учасниками корпоративної структури

для забезпечення ефективності спільної діяльності, підтримання цілісності і кількісного зростання корпорації, а також – про необхідність формування «регулятивної структури» в кожній організації для забезпечення балансу інтересів її учасників знайшли логічне продовження у працях сучасних дослідників організаційних відносин, зокрема – у системно-інтеграційній теорії Г. Клейнера [14]. Він розглядає внутрішній простір будь-якого підприємства як систему, в якій виробничі і ринкові особливості функціонування визначаються особливостями його соціальних складових. Зважаючи на зміст соціальних відносин в організації і чинники, що визначають їх характер, він виділив сукупність підсистем, що характеризують: ментальні особливості учасників підприємства, культурні особливості внутрішньофірмового середовища, інституційні особливості підприємства і сформовані в ньому когнітивні механізми. За твердженням Г. Клейнера, вони складають ментально-інституційний фундамент підприємства, який може змінюватися лише в довгостроковому періоді.

Ці складові певною мірою потрібно сприймати як «даність», це той соціальний «матеріал», з якого «зроблене» підприємство. «Відтворення, збереження і еволюція цієї фундаментальної структури забезпечується механізмами спадковості. Для кожного підприємства вони відтворюють його *соціально-економічний генотип* – сукупність успадкованих характеристик, що проявляються у вигляді усталених стереотипів людської поведінки – у сприйнятті інформації, її інтерпретації, оцінюванні характеру подій тощо. Ця усталеність дає змогу учасникам економічних відносин оцінювати і соціальну якість загальної спрямованості економічної діяльності [14; 15].

Друга група підсистем відображає функціональні особливості кожного підприємства. Вона охоплює його організаційно-управлінські і технологічні характеристики, сукупність практик виконання різних видів господарської діяльності (поведінкових зразків, патернів), запозичених з інших підприємств (так звана імітаційна підсистема), а також особливості економічної поведінки в конкретному історичному соціумі (історична особиста і групова виробнича пам'ять працівників, яка відображає досвід їх практичної діяльності, набутий комплекс знань і вмінь і яка формує інтелектуальний простір сучасних організацій).

Г. Клейнер співвідносить вплив усіх семи підсистем на економічну поведінку підприємства як виділені смугами частини трапеції. Він аргументує доцільність такого способу ідентифікації внутрішнього простору підприємства тим, що розташування підсистем по висоті відображає ступінь керованості ними, а довжина смуги, що представляє ту чи іншу підсистему – ступінь індивідуальності

(специфічності) для даного підприємства. Більш індивідуалізовані особливості кожного підприємства (його підсистеми) знаходяться у верхніх частинах трапеції.

Для такого способу відображення внутрішньої будови підприємства деякі автори вживають термін «стратифікація» [16, с. 133]. Він є більш вдалим з позицій менеджменту різноманітності, оскільки дає можливість чіткіше ідентифікувати і направляти керуючі дії для формування синергії спільної діяльності в гетерогенних організаціях. На рис. 5.1 подана структура внутрішнього простору підприємства за підходами системно-інтеграційної теорії [16, с. 133], яка дещо доповнена нами і подана у [5, с.236].



Рис. 5.1. Стратифікація підсистем внутрішнього простору підприємства

Три верхніх смуги трапеції утворюють функціональну групу підсистем, зміни в них можуть відбуватися в результаті реалізації конкретних рішень менеджменту. В основі трапеції розташовані більш стійкі «нашарування» внутрішнього середовища підприємства. Вони, з одного боку, впливають на характеристики верхніх рівнів внутрішньо-фірмової ієрархії, а з другого, – самі знаходяться під впливом і є

суб'єктами інших соціальних систем; зміни в них відбуваються під впливом не тільки і не стільки керівних дій менеджменту підприємства. Їх характеристики значною мірою залежать від культурних, ментальних, інституційних особливостей країни, працівники якої безпосередньо (на постійній основі чи за ауторсингом) беруть участь в діяльності підприємства. Ці особливості визначають ставлення людей до роботи і співпраці з іншими членами соціуму, формують базові цінності і стереотипи людської поведінки. І ментальність, зокрема, практично не піддається регулюванню з боку керуючої підсистеми (за винятком спеціального відбору при найманні працівників на підприємство). У той же час персонал сучасних підприємств у багатьох випадках є мультинаціональним і полікультурним – і це може знижувати ефективність організаційної взаємодії у внутрішньому середовищі, погіршувати співпрацю при вирішенні виробничих завдань – внаслідок зіткнення основних ціннісних орієнтирів представників різних культур чи звичних для них практик виконання роботи.

Аналізуючи сутнісні характеристики виділених Г. Клейнером підсистем, можна бачити, що тільки одна з них – «організаційно-управлінські і технологічні особливості підприємства» – має матеріальні носії. Решта нематеріальні, вони відносяться до соціальної складової підприємства і в своїй сукупності формують його інтелектуальний простір. І найскладніше для забезпечення ефективності управлінських впливів – врахувати гетерогенність мотиваційних переваг у внутрішньому середовищі підприємства і, використовуючи прийоми і методи менеджменту різноманітності, досягти такого рівня узгодженості індивідуальних переваг його працівників, який би давав змогу оперативно вирішувати всі виробничі завдання.

Корпоративна структура має бути внутрішньо стійкою. Причому, як справедливо зазначає І. Кіппер, внутрішня стійкість повинна розглядатись хоча б у двох іпостасях – як стійкість стратегічної коаліції власників ресурсів (оскільки кожен власник прагне реалізувати власні інтереси), і як стійкість угод, що реалізуються в межах цієї коаліції (що досягається у ході переговорів між учасниками корпоративної структури і закріплюється юридично в угоді) [17]. Ухилення когось із учасників від виконання взятих на себе зобов'язань ослаблює взаємну економічну зацікавленість, що в кінцевому підсумку може призвести до розриву зв'язків і руйнування корпорації як організаційної цілісності.

Корпоративна структура внутрішньо стійка, якщо спільна діяльність більшості її учасників вигідніша для них, ніж самостійна підприємницька діяльність на основі ринкової взаємодії. Сам же

ступінь економічної зацікавленості підприємств у спільній діяльності визначається гарантованими доходами, отримуваними кожним учасником протягом планованого періоду. Ці доходи мають бути більшими, ніж сумарні доходи учасників, які б вони могли отримати, працюючи на ринку самостійно і продаючи на ньому ті ресурси, якими вони володіють.

Стійкість економічної системи може зменшитися і під впливом зовнішніх чинників, до яких вона не встигає адаптуватись, тобто коли характер і сила зовнішніх збурень перевищує можливості адаптивного розвитку. Однак у коаліції вплив неочікуваних змін (зокрема, у цінній сфері) нижчий завдяки перерозподілу виробничих і комерційних ризиків. Як образно характеризує цей процес І.Кіппер, на входах і виходах корпоративної структури створюються «острівці передбачуваного товарного ринку», надійного довгострокового попиту і відповідного постачання ресурсів, необхідних для виготовлення продукції [17]. Однак важливо підкреслити, що інтеграційні процеси всередині корпорації розширюють коаліцію власників ресурсів і це не тільки збільшує ресурсні можливості компанії в цілому, а й спричиняє виникнення нових ризиків, зокрема:

а) ризики формування коаліції учасників – колишні учасники втрачають свою значущість (а тим самим і економічну вигоду) від входження у корпорацію нових членів і тому можуть опиратися розширенню корпорації;

б) ризики функціонування коаліції учасників – через імпліцитність угод (нечіткість розподілу повноважень і відповідальності) між членами коаліції можуть виникати структурні корпоративні конфлікти.

Обидва типи ризиків здебільшого зумовлюються опортуністичною поведінкою партнерів, які переслідують передусім власні цілі, прагнучи отримати більшу вигоду за рахунок інших партнерів і приховуючи спершу свої справжні наміри. За ринкової взаємодії від такого «партнерства» можна відмовитись, однак у корпоративній структурі це не завжди можливо, оскільки пошук нового партнера в умовах, коли потрібно терміново вирішувати виробничі питання, є доволі витратним процесом.

Поведінка агентів – учасників спільної діяльності – визначає ефективність функціонування корпоративної структури навіть більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій між ними. Тому в процесі організаційного перепроєктування, яке супроводжує розвиток корпоративної структури, дуже важливо врахувати особливості неформальної складової організаційної взаємодії – для підвищення

ефективності координаційних механізмів, що мають забезпечувати процеси прийняття управлінських рішень. У мультинаціональних компаніях необхідно напрацювати спільне бачення складових координаційного механізму – для того, щоб відмінності у відносинах між представниками різних культур не погіршували організаційну взаємодію.

При створенні коаліції власників ресурсів укладання договорів між ними, природно, відбувається за обопільної протидії, оскільки кожен власник відстоює власні інтереси. З розвитком партнерських відносин, особливо у довгостроковому періоді, розвивається надмірна залежність одних учасників від інших – тих, що мають специфічніші або рідкісніші ресурси, і подальша співпраця уже генеруватиме меншу вигідність для одного із партнерів, тобто здійснюватиметься на нееквівалентній основі. Це може породжувати конфлікти і відмову під співпраці і спричиняти організаційні кризи. Тому урівноваження інтересів власників ключових ресурсів для недопущення організаційних криз слід здійснювати систематично, з урахуванням змін у віддачі від їх використання.

Виходячи з того, що раціональна поведінка учасників корпорацій (власників ключових ресурсів) формується через максимізацію їх економічних інтересів, необхідно при укладанні контрактів про співпрацю чітко зафіксувати умови дотримання балансу інтересів (рівновага Неша [18]). Така рівновага буде стійкою, якщо кожен учасник коаліції отримуватиме від співпраці більший економічний результат, ніж від одноосібної діяльності (ефект синергії). Відхилення від рівноваги, викликане одним із учасників, може спричинити зменшення загального ефекту, а отже – не забезпечити збільшення виграшу даного учасника. Завдяки чіткому усвідомленню цього ключовими учасниками корпорації усуваються їх антагоністичні устремління максимізувати свій виграш. Ці устремління можуть спричинити корпоративні конфлікти у їх дисфункціональному прояві, який виливається у довготривале агресивне протистояння конфліктуючих сторін.

Наслідками дисфункціональних проявів корпоративних конфліктів є порушення балансу інтересів учасників, ослаблення стимулів до співпраці і зниження ефективності організаційної взаємодії. Це суттєво впливає на лояльність агентів (учасників корпорації), ослаблює їх відданість спільній справі. Тому управління корпоративними агентськими відносинами з метою запобігання розгортанню дисфункціональних конфліктів є важливою складовою менеджменту різноманітності. За відсутності ефективного керівництва

цією різноманітністю в корпорації можуть загострюватися стосунки між учасниками корпоративних відносин, спричиняючи переростання природних у будь-якому колективі робочих суперечностей у затяжні дисфункціональні конфлікти.

Організаційні конфлікти можуть мати під собою і неформальну основу, проявлятися поза межами виділених формальних елементів, водночас вони доволі суттєво впливають на формальну організаційну взаємодію, оскільки стосуються ціннісних і мотиваційних аспектів, які знаходяться у площині імпліцитності. Співвідношення між ними показано на рис.5.2.

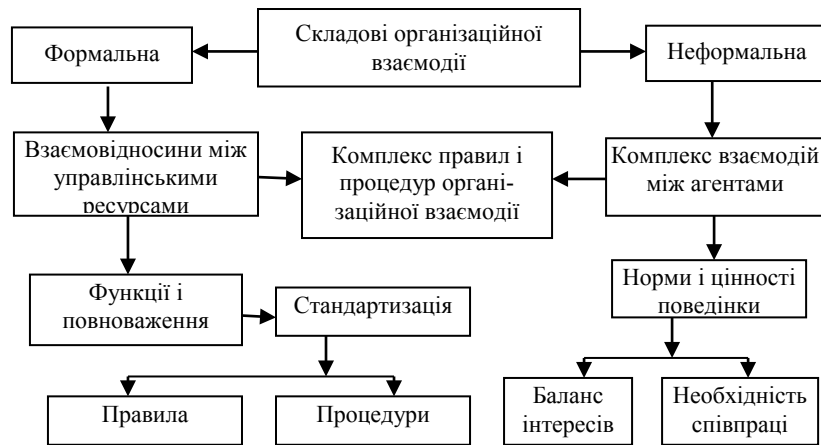


Рис. 5.2. Співвідношення формальної і неформальної складових організаційної взаємодії

Усунення причин, що зумовлюють дисфункціональні наслідки конфліктів, досягається як кваліфікованим прийняттям рішень, що дає змогу зменшити гостроту конфліктів з так званих структурних причин (розподілу ресурсів, взаємозалежності завдань, різного розуміння ситуації та цінностей, відмінностей в манерах, поведінці, життєвому досвіді, через незадовільні комунікації тощо), так і створенням сприятливого середовища організаційної взаємодії, що забезпечує зменшення проявів міжособистісних конфліктів, викликаних суперництвом або упередженістю у стосунках окремих людей). Таке середовище дає працівникам компанії можливість:

- обговорювати свої цінності і вирішувати ціннісні конфлікти в атмосфері поваги та відкритості;
- випробувати різні способи поведінки з правом на помилку;

- отримувати заохочення і підтримку через визнання і оприлюднення досягнень, вдосконалюючи свої дії;
- розмірковувати про свою організацію та суспільство, в якому живуть і змінювати на цій основі поведінку;
- спостерігати рольові моделі, що дозволяють їм побачити і випробувати інші способи мислення, сприйняття, поведінки;
- бути вмотивованими до встановлення і досягнення складних, але реалістичних цілей.

Реалізація таких можливостей даватиме змогу зменшити негативний вплив гетерогенності, який криється у протистоянні учасників робочих груп. Навпаки, створення умов для толерантного дискутування, висловлювання думок окремих індивідів, відмінних від думок більшості, відстоювання ними власних позицій без загрози бути відторгнутими колективом поліпшуватиме організаційну взаємодію. Очевидно, що чим вищий рівень гетерогенності учасників спільної діяльності, тим більше зростає роль соціально-психологічних і економічних методів впливу на їх поведінку, завдяки яким моделюється система підтримки стійких взаємовигідних людських відносин всередині організації, а також партнерських відносин – в корпоративних структурах мережевого типу. Водночас ефективна реалізація суто функціональних аспектів управління господарською діяльністю забезпечується належною компетентністю працівників функціональних служб при формуванні й узгодженні ними рішень у всьому різноманітті видів діяльності компанії і по всій сукупності здійснюваних бізнес-процесів.

Важливо розуміти – як використати багатофакторну соціальну гетерогенність для розвитку організаційної різноманітності, яка б суттєво підвищувала адаптивні властивості підприємства як учасника конкурентних змагань. Для цього в організації необхідно створити такий простір організаційної взаємодії, в яких фактори гетерогенності були б не перешкодою, а конкурентною перевагою. Власне, це і складає зміст і завдання системи менеджменту різноманітності, яка має функціонально і структурно відповідати рівню гетерогенності організації за ресурсами, процесами і відмінностями в перевагах та інтересах усіх учасників процесів створення, розподілу і споживання споживчих благ. У табл.5.2 в розрізі виділених Г. Клейнером підсистем внутрішнього організаційного простору сформовано основні завдання менеджменту різноманітності – для поліпшення функціонування цих підсистем і корпорації в цілому.

Таблиця 5.2

Завдання менеджменту різноманітності щодо удосконалення внутрішнього простору гетерогенної організації

Сутнісні характеристики підсистем	Завдання менеджменту різноманітності
1	2
Ментальні особливості учасників	
Особливості мислення та система цінностей індивідів і груп працівників, які беруть участь в управлінні підприємством	Враховання ментальних відмінностей при формуванні робочих і навчальних груп для зменшення рівня конфліктності і підвищення ефективності спільної діяльності
Культурні особливості внутрішнього середовища	
Корпоративна культура: соціально-психологічний клімат, стиль управління, прийоми і методи інтерпретації інформації, механізми узгодження та координації інтересів ключових учасників організації, рівень довіри між ними, ступінь готовності до компромісу	Залучення до участі в управлінні якомога більшого числа потенційних носіїв креативних ідей, в тому числі з різних категорій персоналу; створення механізму узгодження інтересів з урахуванням гетерогенності переваг ключових учасників
Інституційні особливості організації	
Сукупність відносно сталих норм, правил, традицій організаційної взаємодії, принципів економічної поведінки, що стосуються легітимізації виробничо-господарської діяльності організації, членства в ній, взаємин між її членами тощо, які відображають специфіку і унікальність даної організації порівняно з іншими учасниками ринку	Культивування мікроінститутів, що заохочують внутрішньофірмове підприємництво, внутрішню конкуренцію, розвиток взаємовигідних форм інтеграційної взаємодії з іншими учасниками ринку в розрізі ресурсів, процесів і переваг
Когнітивні механізми	
Механізми колективного збору, сприйняття та інтерпретації інформації про середовище господарювання, опрацювання цієї інформації для вилучення і зберігання знань; створення бази знань організації, розподіленої між окремими особами та колективами	Створення механізму формування, накопичення та поширення нових знань в організаційному просторі, який дає змогу знаходити і поширювати найкращі методи і прийоми прийняття управлінських рішень

Завершення таблиці 5.2

1	2
Організаційно-управлінські та технологічні особливості функціонування	
Відображають особливості організації виробничого процесу, визначають обмеження на матеріальні потоки сировини і готової продукції: специфічність активів, виробничих і управлінських технологій, особливості відносин зі споживачами та ін.	Виділення ключових управлінських функцій і відповідних їм технологій, які формують конкурентні переваги підприємства за ресурсами, процесами і перевагами для подальшого розвитку компетенцій персоналу з метою їх ефективного застосування
Поведінкові «вразки» (патерни)	
Структурують існуючі практики (досвід) управління господарською діяльністю, виділяють і формують рутини прийняття рішень, структурують і узагальнюють інформацію про «системні події» – глибокі зміни системи – і результати цих змін	Застосування бенчмаркінгу для виявлення найбільш ефективних рутин з різноманітності методів і технологій управління, які використовуються іншими суб'єктами господарської діяльності, і впровадження їх в практику управління власним підприємством
Досвід ринкового функціонування організації	
Фактори, що відображають вплив прийнятих рішень на результати діяльності підприємства і вплив функціональної інерції на його поточну роботу (вплив минулого на поточні рішення). Досвід ринкового функціонування фіксується в документах, входить в особисту і групову «пам'ять» працівників	Багатофакторний аналіз результатів господарської діяльності підприємства з виділенням ключових факторів створення споживчої цінності в стратегічній перспективі

Отже, концепція менеджменту різноманітності покликана забезпечити конкурентні переваги організації за рахунок продуктивної взаємодії з різноманітністю. Але для цього необхідно сформувати відповідне мотиваційне середовище, яке б спонукало до активного обміну знаннями в організаційному просторі – для генерування нових ідей, їх матеріалізації в нові товари і послуги – всього того, що забезпечує нарощування інтелектуального капіталу і підтримання конкурентоспроможності промислових корпорацій у стратегічній перспективі.

5.2. Мотиваційні складові менеджменту різноманітності: баланс стимулів і антистимулів в управлінні поведінкою персоналу

Сучасні промислові корпорації формують персонал відповідно до специфіки, складності і структурованості виробничих і управлінських завдань. І чим більші масштаби діяльності та різноманітніші її види (і, відповідно, здійснювані виробничі процеси), тим складнішою є структура персоналу – за співвідношенням рівня освіти і кваліфікації працівників, їх професійної спеціалізації, вікових ознаках, ціннісних орієнтирах, мотиваційних перевагах та інших характеристиках, що відображають здатність і бажання працівника сумлінно виконувати свою роботу.

Плідна співпраця будь-яких груп людей суттєво залежить від мотивації їх учасників до спільної роботи, від їх бажання ділитися знаннями і досвідом для вирішення мало структурованих інноваційних завдань, від їх здатності розуміти і підтримувати ініціативу інших. І надзвичайно важливою функцією менеджменту різноманітності є саме функція мотивації – як мотиваційно використати відмінності в гетерогенних групах для досягнення синергії спільної роботи.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися з врахуванням результатів діяльності людини, що і зумовлює зміну її поведінки у процесі виконання роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються тільки під впливом сильних мотиваційних чинників, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини. Тому розуміння внутрішніх механізмів мотивації дає змогу менеджерам виробити ефективну політику у сфері трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих працівників, що прагнуть вдосконалювати свою діяльність.

Правильне застосування в управлінні мотиваційних чинників потребує від менеджерів неабиякого уміння, наполегливості та розуміння людської природи. Воно вимагає розвинутих здібностей менеджерів спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення ефективних результатів праці. Ефективна мотивація має задовольняти потреби обох сторін, які беруть участь у цьому процесі. З одного боку – задоволення індивідуальних потреб виконавців, а з іншого – досягнення загальних організаційних цілей в процесі реалізації управлінських рішень.

Цілком очевидно, що всі свідомі дії індивіда впливають з мотивів, які пояснюють йому сенс даної дії, внутрішню психологічну налаштованість. Мотиви можуть бути різними – належати до сфери матеріальної або моральної, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу. Вони визначаються потребами і цілями індивідів, умовами їх діяльності. Потреби можуть мати різну гостроту прояви, яка залежить від суб'єктивного сприйняття і суб'єктивної оцінки повноти їх задоволення. Це відображається в структурі мотивації кожної людини, її мотиваційних перевагах.

У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами тощо. За одних обставин домінуючими є одні мотиви, а за інших – протилежні. Переважання одних мотивів над іншими формує мотиваційні переваги. Тобто, *мотиваційними перевагами* доцільно називати ті мотиви конкретної особи у загальній сукупності спонукальних чинників, що є домінуючими у реагуванні цієї особи на ситуацію.

Мотиваційні переваги формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, впливають на визначення його цілей і шляхів їх досягнення. Важливо бачити можливості посилення впливу на людей через правильну ідентифікацію їх мотиваційних переваг, а також – через розширення й урізноманітнення складу мотиваційних чинників.

Як процес спонукання до діяльності, мотивація враховує мотиваційні переваги людей, підкріплюючи їх відповідними *стимулами* – зовнішнім спонуканням до дії. Коли робота є цікавою, захопливою для людини, коли людина прямо вбачає у її виконанні спосіб досягнення власних цілей, мотиви не потребують підкріплення стимулами. Однак, коли людина виконує певну роботу лише для того, щоб отримати засоби для існування, необхідно підкріплювати її зусилля стимулами, які суб'єкт управління може змінювати з метою посилення керівного впливу на підлеглого у разі, якщо попередні стимули втратили свою силу.

Використання протягом тривалого часу сукупності стимулів, їх періодична зміна, оновлення здебільшого формують у підлеглих ті стереотипи поведінки, які потрібні організації для нормального функціонування і досягнення поставлених цілей. За умов, що такі норми поведінки позитивно сприймаються соціумом, до якого належать дані працівники, актуалізують їх потреби вищого порядку (потреби у визнанні, успіху, самоствердженні), вони можуть

формувані у працівників відповідні мотиви. Тим самим здійснюється *мотиваційний процес* – як процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, які формують у об'єкта управління мотиви досягнення поставлених перед ним цілей

Мотиваційний процес буде ефективним (дієвим), якщо віддача від отриманих результатів перевищуватиме витрати на його здійснення. Для забезпечення цього необхідний контроль і оцінювання досягнутих результатів і їх врахування у наступних рішеннях щодо зміни стимулів. Тобто можна говорити про формування певного механізму мотивації або мотиваційного механізму. Рушійною силою мотиваційного механізму є очікувана винагорода, що виступає у вигляді стимулу і має певну цінність для виконавця, а обмеженнями, що визначають силу та тривалість мотивації, є співвідношення витрачених зусиль і отриманої винагороди. І ефективним мотиваційний механізм буде лише тоді, коли в його основі лежатимуть не засоби адміністративного впливу, а економічні важелі, завдяки чому керуючий вплив здійснюється у режимі саморегуляції. Тим самим формується цілеспрямована поведінка працівників.

Серед мотивів, якими керується людина у трудовій діяльності, можна виділити не тільки утилітарні, що забезпечують існування працівника і його сім'ї, а й ті, що задовольняють потребу людини в самоактуалізації, самореалізації, суспільному визнанні і повазі з боку інших. Ільїн називає ці мотиви динамічними, ймовірно припускаючи, що цей термін вказує на їх мінливість в процесі соціалізації особистості в кожному організаційному контексті [19].

Як правило, працівники інтелектуальної праці мають ширшу структуру мотивацій, ніж прості виконавці виробничих завдань. До числа важливих для них мотиваційних чинників належать потреби самореалізації і самоствердження. Можна стверджувати, що *основу мотиваційного механізму менеджменту різноманітності* повинна складати, насамперед, динамічна група чинників, яка охоплює потребу в самореалізації і визнання значущості в організації творчих особистостей, без яких немислима інноваційна діяльність. У той же час значне місце в структурі мотивації повинні займати і фактори утилітарні, які відображаються в розмірах отриманої економічної вигоди від участі в інноваційних процесах.

В умовах конкурентної боротьби саме ініціативність працівників і здатність вирішувати нові завдання забезпечує організації формування конкурентних переваг. Практика показує, що мотиви до інноваційної діяльності формуються здебільшого саме під

впливом потреб вищого рівня (професійного зростання, поваги, задоволення роботою, самореалізації і т.п.). Створення умов для реалізації цих потреб може виявитися вирішальним у ефективності мотиваційного процесу і в менеджменті різноманітності, де основний акцент ставиться на заохочення творчості. І саме в напрямку активізації їх інноваційної діяльності повинні створюватися менеджментом сучасних економічних організацій мотиваційні установки – через відповідну систему стимулів (рис. 5.3).

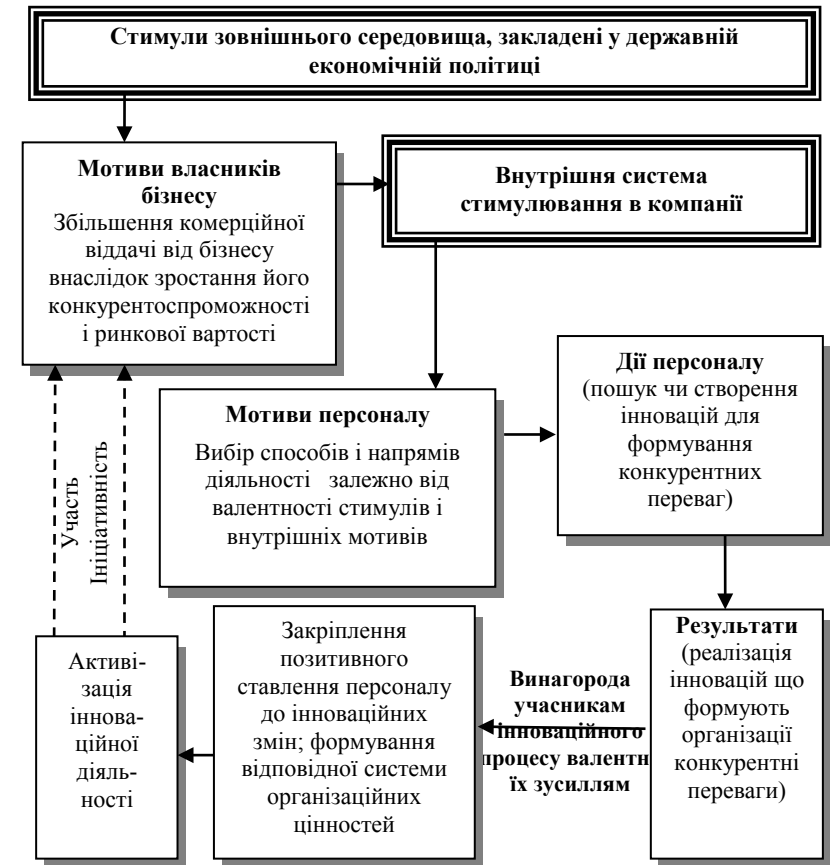


Рис.5.3. Структура мотиваційного процесу в контексті менеджменту різноманітності

Джерело: адаптовано з урахуванням [20; 21, с.102]

Для створення ефективного мотиваційного механізму менеджменту різноманітності необхідно комбінувати різні методи стимулювання інноваційної діяльності – матеріальні та нематеріальні, прямого і непрямого впливу (табл.5.3).

Таблиця 5.3

Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності в промислових компаніях

Прямої дії	Непрямої дії
<p><i>Матеріальні</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – розмір зарплати; – надбавки; – премії; – разові винагороди; – пільги; – страхування <p><i>Нематеріальні</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновацій; – розвиток кар'єри 	<p><i>Матеріальні</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – придбання акцій компаній; – оплата членства в наукових товариствах; – оплата участі в наукових конференціях; – оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях; – право на інтрапренерство <p><i>Нематеріальні</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму усіх працівників підприємства; – залучення до участі в нарадах вищого рівня управління, доступ до конфіденційної інформації; – право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, в тому числі поза межами основного профілю діяльності; – заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником та підлеглими; – культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційно-активну поведінку персоналу

Як правило, основою методів прямого впливу є частина прибутку компанії, отриманого від впровадження інновації, яка спрямовується до фонду стимулювання. За одиничного нововведення інноваторам виплачується винагорода у вигляді премії, розмір якої залежить від економічної ефективності інновації. Якщо ж співробітник

постійно проявляє високу інноваційну активність, завдяки чому робота організації весь час поліпшується, йому призначають постійні надбавки до зарплати, страхування за рахунок фірми або інші бонуси. Інноваційну активність працівників стимулює також можливість кар'єрного зростання – як вертикального, в межах існуючої управлінської ієрархії, так і горизонтального – через утворення нового підрозділу (нової бізнес-одиниці) в разі успіху керованого працівником інноваційного проекту.

Методи непрямого впливу мають дещо інше призначення. У своїй основі вони націлені на мотивування рішення складних неструктурованих завдань, прийняття додаткових обов'язків і відповідальності, розширення повноважень, розвиток компетенцій – всього того, що дає можливість людині відчувати свою соціальну значимість, свою цінність для організації, отримати визнання своїх заслуг від колег, завоювати авторитет в колективі. Це підкріплюється визнанням заслуг працівника і керівництвом – у вигляді пільгового придбання акцій, оплати участі в наукових конференціях, залучення до участі в нарадах вищого рівня управління і багато іншого. В цілому методи непрямого впливу підвищують соціальний статус працівника в організації, вказують іншим на те, що його діяльність для організації дуже важлива. Тим самим культивуються відповідні організаційні цінності, що формують інноваційну культуру і збільшують інноваційний потенціал організації.

Методи стимулювання інноваційної активності персоналу прямої і непрямої дії мають різні мотиваційні навантаження. Методи прямої дії безпосередньо пов'язані з досягненням кінцевого результату – комерційної вигоди від створення і впровадження новації. Вони є вагомими стимулами для працівників, здатних продукувати інновації, маючи для цього належну кваліфікацію і креативне мислення. Як правило, таких людей небагато і вони працюють в ключових для організації напрямках діяльності. Однак загальний успіх залежить від успішних дій кожного, тому завданням менеджменту сучасного підприємства є збільшення кількості тих, хто долучається до інноваційного процесу. Це досягається завдяки створенню відповідного мотиваційного середовища.

Мотиваційне середовище – це результат дії генерованої суб'єктами управління сукупності важелів стимулюючого і регулятивного характеру на поведінку об'єктів управління з метою формування мотивації досягнення поставлених перед ними цілей

При цьому важливо забезпечити дієвість регулятивного механізму – через поєднання стимулів і антистимулів, які мають

окреслювати поле діяльності, яке відповідатиме визначеним суб'єктом управління пріоритетам. Перші мають бути валентними для об'єктів управління, а другі – відчутними для нього. Тим самим створюватимуться умови для самонавчання об'єкта управління, вибору ним тих дій, які регулятор визначатиме як ефективні. Цей процес може бути проілюстрований рис. 5.4, який графічно ілюструє модель закріплення бажаної поведінки об'єкта управління (модель Скіннера).

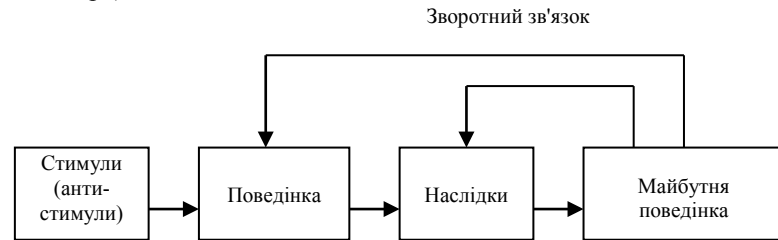


Рис.5.4. Графічне відображення моделі закріплення бажаної поведінки об'єкта управління

Основний акцент у моделі Скіннера ставиться на тому, що «поведінка, результатом якої є винагорода, переважно повторюватиметься, тоді як поведінка, наслідком якої буде покарання (антистимул), повторюватиметься з меншою ймовірністю» [22, с. 365].

Для оцінювання ефективності стимулів і антистимулів у науковій літературі пропонують використовувати так звані «марківські ланцюги», які відображають динаміку процесу набуття економічною системою бажаних стереотипів поведінки персоналу у відповідь на певний комплекс стимулів [23, с. 119-121; 24, с. 86-89]. Така динаміка має стохастичний характер і опирається на оцінку ступеня ймовірності закріплення бажаної для суб'єкта управління реакції об'єкта управління на його стимулюючі дії. Для відображення даного процесу припускається, що така ймовірність (p_{n+1}) настає лише після $n+1$ повтору певних стимулюючих дій. Очевидно, що ймовірність (p_{n+1}) залежить від того, якими були попередні реакції об'єкта управління на цей комплекс стимулів і вона буде тим більшою, чим більшою є ймовірність такої ж реакції після n -го повтору стимулювання; при цьому така залежність може бути наближено визнана лінійною і записана у вигляді рівняння:

$$p_{n+1} = a + mp_n \quad (5.1)$$

Оскільки p_{n+1} і p_n є ймовірностями, то очевидно, що вони знаходяться у межах від 0 до 1; Величина $m \geq 0$, оскільки очікується, що послідовне повторення стимулювання збільшує, а не зменшує ймовірність бажаної реакції. Параметри m і a встановлюються експериментально.

Для реалізації ефекту самонавчання об'єкта управління важливо правильно підійти до встановлення співвідношення між стимулами і антистимулами. Останні у вигляді різного роду штрафних санкцій мають бути доволі відчутними у порівнянні із можливою вигодою від такої поведінки, яка є шкідливою для економічної системи в цілому і забороняється або не схвалюється суб'єктом управління.

Процес закріплення бажаної поведінки об'єкта управління з використанням стимулів і антистимулів на основі рівняння (5.1) можна досліджувати більш предметно, ввівши параметри a і b , під якими розуміти міру інтенсивності дії на об'єкт управління відповідно стимулів і антистимулів. Введення їх до складу параметра m : ($m = 1 - a - b$), потребує деяких уточнень і обмежень, зокрема, $a \geq 0$ і $b \geq 0$; оскільки $m \geq 0$, то $1 - a - b \geq 0$.

Тоді рівняння (5.1) матиме вигляд:

$$p_{n+1} = a + (1 - a - b)p_n \quad (5.2)$$

Після перетворень формула (5.2) набуває кінцевого вигляду:

$$p_{n+1} = p_n + a(1 - p_n) - bp_n \quad (5.3)$$

$$p_{n+1} - p_n = a(1 - p_n) - bp_n \quad (5.4)$$

Рівняння (5.4) показує, від чого залежить поліпшення реакції об'єкта управління на стимулювання, тобто прогрес у процесі самонавчання. Це поліпшення відображає вираз $(p_{n+1} - p_n)$ у лівій частині рівняння. Йому відповідають вирази лівої частини рівняння: $a(1 - p_n)$ і $-bp_n$.

Перший із них визначає максимально можливий ступінь поліпшення, а другий – максимально можливий ступінь погіршення результатів процесу, оскільки кращим із можливих результатів, що може бути досягнутим об'єктом управління є $p_{n+1} = 1$, а найгіршим є $p_{n+1} = 0$. Тому $(p_{n+1} - p_n)$, тобто фактично досягнуте поліпшення

результатів стимулюючої дії (як це виходить з рівняння), дорівнює зваженій сумі максимально можливого ступеня поліпшення і максимально можливого ступеня погіршення поведінки об'єкта управління. Вагами (значущістю) доданків у цій сумі є параметри a і b , причому параметр a залежить від сукупності обставин, які сприяють максимальному поліпшенню результатів стимулювання бажаної поведінки, а параметр b залежить від обставин, що спричиняють максимальне погіршення поведінки об'єкта управління. Тим самим стверджується, і це є очевидним, що від абсолютних значень стимулів і антистимулів залежить швидкість набуття об'єктом управління бажаної поведінки, а від їх співвідношення (структури мотивації) – результат регулюючих дій.

Ці стимули й антистимули мають відповідати сутнісним характеристикам об'єкта управління і набувати все більш індивідуалізованих рис при переході з макрорівня на мезорівень (окремих галузей чи сфер діяльності) і на внутрішньокорпоративний рівень (структурні одиниці корпорації) та рівень окремої людини (робочі групи).

В цілому ж, для реалізації потенціалу різноманітності в промисловій компанії стимулювання діяльності персоналу за допомогою різних форм і методів має забезпечувати формування сприятливого для інноваційної діяльності мотиваційного середовища, в якому заохочується ініціативність і змагальність у досягненні кращих результатів.

Ці організаційні цінності самі по собі не формуються і не можуть бути визнані складовою кожного трудового колективу. Вони розвиваються в результаті цілеспрямованих зусиль керівників різних рівнів управління, в тому числі – в процесі реалізації програм розвитку персоналу – як професійного, так і соціального. І ті керівники, що прагнуть активно використовувати інноваційні джерела для розвитку конкурентних переваг, повинні створювати для цього відповідні умови, формувати ефективні соціальні відносини – саме вони розвивають здатність до взаємного навчання, роботи в команді і цим збільшують обсяг людського капіталу та сприяють його більш ефективній реалізації. Як підкреслюють Ф.Браун і Г. Лаудер, «формування внутрішньо- та між фірмового соціального капіталу стає потужнішим фактором інноваційного процесу, ніж ринкова конкуренція» [25].

Розширення кола тих членів управлінської команди, що мають право на прийняття рішень, не тільки суттєво збільшує адаптивні властивості організації, її здатність своєчасно реагувати на нові виклики середовища функціонування, а й додає нові мотиваційні

важелі в систему стимулювання ефективної діяльності співробітників. Німецькі фахівці в галузі управління В.Зігерт і Л.Ланг виділили ряд чинників, що впливають на мотиваційні переваги працівників [26]:

- більшість людей отримує від роботи задоволення і усвідомлює відповідальність за неї за умови, що реалізована їх потреба в причетності до загального результату; люди хочуть, щоб їх діяльність була корисною;

- кожен працівник прагне визнання важливості своєї роботи, хоче брати участь у вирішенні питань, що входять до кола його компетенцій;

- майже кожен працівник має власну думку про шляхи поліпшення своєї діяльності, прагне реалізувати свою мету, не боїться санкцій, розраховуючи на розуміння з боку керівництва; гостро переживає в разі покарання за ініціативу;

- кожен працівник прагне успіху і докладає для цього значних зусиль; невизнання успіху розчаровує;

- люди зазвичай незадоволені, якщо рішення про зміни в їх роботі (навіть позитивні) приймаються без їх відома;

- кожен працівник хоче знати оцінку своєї роботи і критерії, які для цього використовуються;

- зовнішній контроль неприємний людині, тому важливо робити його об'єктивним і покладатися на самоконтроль;

- більшість людей прагне отримувати нові знання для свого професійного зростання;

- за свободи вибору підлеглі працюють з повною віддачею.

Беручи до уваги ці фактори, можна створити мотиваційне середовище, яке сприятиме прояву ініціативності працівників, що є найважливішою складовою менеджменту різноманітності. При цьому дієвість мотиваційного середовища залежить від збалансованості економічних стимулів і неекономічних чинників мотивації – незважаючи на важливість останніх для працівників з високим рівнем інтелектуального розвитку, відсутність адекватних економічних стимулів не сприяє повноцінному розкриттю їх інтелектуальних здібностей. Мотивація до інноваційного пошуку зростає, коли активно «включається» економічний інтерес.

Організаційно-економічний механізм менеджменту різноманітності може бути реалізований в рамках внутрішнього підприємництва (так звані венчурні проекти), яке і забезпечує необхідні передумови для рекомбінації ресурсів і процесів в організаційній оболонці підприємства. Для цього можна, наприклад, використовувати систему внутрішнього кредитування [27]. Венчурна

(проектна) група обґрунтовує своє право на виділення ресурсів із загального бюджету організації (свого роду безвідсотковий внутрішній кредит), який використовується для фінансування поточних витрат по інноваційному проекту. У разі ринкового успіху проекту учасникам венчурної групи виплачується одноразова винагорода, розмір якої встановлюється незалежними експертами залежно від ринкової вартості проекту. Цю винагороду, а також доходи від реалізації права на володіння створеним активом, направляють на погашення отриманого кредиту. Тим самим формується мотивація учасників венчурної групи до отримання такого результату від реалізації проекту, при якому новостворена вартість істотно перевищувала б суму отриманого кредиту – і чим більше перевищення, тим значнішими будуть доходи учасників.

Може бути створений і інший економічний механізм внутрішньофірмового підприємництва – коли проектна група отримує від підприємства не кредит, а матеріальні (чи трудові) ресурси, що тимчасово не використовуються у виробничому процесі – техніку, виробничі площі, працівників, які бажають працювати додатково, поза основним робочим часом. У той же час фінансові ресурси, необхідні для формування оборотного капіталу, вносить керівник проекту або ж – за пайової участі – проектна команда. Тим самим учасники інноваційного проекту безпосередньо беруть участь у ризику, пов'язаному з його реалізацією. У разі ринкового провалу вони втратять ці кошти, а в разі успіху – отримані доходи будуть розподілятися між ними на умовах спільного володіння створеним активом з урахуванням пайової участі всіх інвесторів. При цьому дуже важливо правильно оцінити інтелектуальний внесок автора інноваційної ідеї, який може бути значно вагомим, ніж внесок підприємства у вигляді задіяних в проекті виробничих потужностей. Тим більше, якщо вони не виводяться з виробничого процесу, а знаходяться в вимушеному просторі або є надмірними.

Найбільш доцільно використовувати для цього розподіл прибутку за формулою:

$$ЧП_{in} = ac_1 + ac_2 + \dots ac_n, \quad (5.5)$$

де $ЧП_{in}$ – загальний обсяг чистого прибутку від реалізації інноваційного проекту, який підлягає розподілу між учасниками венчура; ac_i – значущість вкладу i -го учасника проекту в його розробку і реалізацію, обґрунтована незалежними експертами.

Необхідно враховувати і те, що реалізація венчурного проекту може потребувати деякого доопрацювання для зменшення ризиків. Це

може бути зроблено як в межах проектної команди, так і з використанням функціональних служб підприємства (наприклад, маркетингової або фінансової). Це також необхідно враховувати при визначенні розміру винагороди за результатами реалізації проекту.

Очевидно, що для стимулювання результативності інноваційної діяльності необхідно обов'язково враховувати мотиваційні переваги учасників, які є ключовими для успішного здійснення інноваційного проекту. З огляду на психологічні особливості творчих людей, активізація їх діяльності повинна значною мірою включати соціально-психологічні форми стимулювання, орієнтуватися на задоволення потреб вищого рівня. Тим самим можна не тільки посилити прагнення працівників до генерування інноваційних ідей, а й зменшити прояви їх опортуністичної поведінки, обумовленої зміною значущості їх компетенцій на певному етапі реалізації проекту.

Конкуренція за право на автономію, самостійність у прийнятті та реалізації рішень розвиває ділові якості співробітників, робить їх більш відповідальними у виборі найкращого варіанту вирішення господарської ситуації. Внаслідок розвитку цих процесів підвищується здатність компанії ефективно використовувати фактори різноманітності для створення нового. Така організація відмовляється від переважно адаптивного сценарію поведінки на ринку і переходить до проактивного, націленого на формування нових ринкових ніш – завдяки продукуванню нових знань, створенню нових продуктів, технологій, що розвивають суспільні потреби (табл. 5.4).

В цілому ж, завдяки продуманому співвідношенню прямих і непрямих методів стимулювання активної та результативної інноваційної діяльності в організаційній оболонці підприємства створюється змагальне мотиваційне середовище – внутрішньо організаційна конкуренція за можливість використання загальних ресурсів корпорації для інноваційного пошуку – навіть такого, який поки «не вписується» в діючу структуру бізнес-процесів і може бути досить ризикованим. Створення змагального мотиваційного середовища сприяє активізації інноваційного пошуку – в поліпшенні процесів, створенні нових продуктів або послуг, підвищенні якості виконуваних робіт, а значить – зростанню конкурентоспроможності компанії, її розвитку. Взаємовигідність відносин в робочому середовищі формує лояльність працівників до організації, збільшує можливість ефективного використання інтелектуального потенціалу кожного учасника спільної діяльності, мотивує його до розвитку своїх компетенцій та реалізації їх в загальних інтересах.

Таблиця 5.4

Вплив мотиваційного середовища на поведінку працівників і ринкові позиції економічної організації

Особливості мотиваційного середовища	Домінуюча поведінка працівників	Наслідки для економічної організації
Відсутність в системі стимулювання винагороди за інноваційну діяльність	Пасивна: дотримання вказівок і правил, формальне ставлення до посадових обов'язків, опортунізм по відношенню до організаційних змін	Втрата конкурентоздатності
Переважають недостатньо диференційовані стимули до інноваційної діяльності	Реактивна: пошук і реалізація поліпшувальних інновацій у відповідь на зміни бізнес-середовища	Розвиток «навздогін», відсутність можливості поліпшити конкурентні позиції, відсутність підприємницької прибутку
Переважають премії за участь в проектах трансферу інновацій	Імітація: копіювання чужих ідей	
Стимулювання інноваційної діяльності засноване на диференціюванні вкладу кожного працівника в досягненні кінцевих результатів	Проактивна: розробка та реалізація інновацій, які формують нові споживчі потреби	Розвиток нових напрямків бізнесу, розширення частки ринку

Для формування змагального мотиваційного середовища важливо, щоб стимулювання носило не спорадичний характер, а стало постійною і відчутною складовою системи управління, що спрямовує поведінку працівників (структурних одиниць корпорації) у потрібному напрямі. Це забезпечується створенням ефективних організаційно-економічних механізмів вирішення управлінських завдань, які забезпечують реалізацію функції самоорганізації та синергії у довгостроковому періоді.

5.3. Мотиваційні характеристики організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком промислових корпорацій

У економічній теорії термін «механізм» стосовно економічних явищ і процесів визначається як система прямих і опосередкованих взаємозв'язків між підсистемами і елементами економічних систем, які реалізуються за допомогою відповідних важелів – системоутворюючих регуляторів. В теорії управління будь-який механізм розглядається як складова системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління [28]. Г. Козаченко зазначає, що організаційно-економічний механізм – це інструмент управління, який є сукупністю управлінських елементів і способів їх організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується досягнення поставленої мети [29]. О. Грішнова і О. Василик також розглядають організаційно-економічний механізм як систему елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямований вплив елементів управління на об'єкт управління і яка має вхідні посилки та результуючу реакцію [30]. Аналізуючи змістовну сутність терміну «механізм» стосовно будь-якого економічного явища, І. Моргачов підкреслює, що вона охоплює чотири аспекти: сукупність цілеспрямованих впливів, взаємозв'язок і взаємодію сукупності факторів, комплекс послідовних заходів, а також сукупність закономірних зв'язків і відносин [31].

Загалом, більшість сучасних дослідників розглядають організаційно-економічний механізм як систему, що складається із сукупності окремих елементів, таких як цілі, функції, принципи, методи, інструменти і форми, які забезпечують реалізацію поставлених суб'єктом управління цілей [29-34]. Водночас найбільш ґрунтовне визначення організаційно-економічного механізму управління сформулювали лауреати Нобелівської премії Л. Гурвіц, Р. Майерсон та Е. Маскін – науковці, що отримали цю премію за «основоположний вклад у теорію економічних механізмів». Вчені розглядають організаційно-економічний механізм як стратегічну гру на основі взаємодії економічних суб'єктів, що задає множину виборів економічних суб'єктів, кожний з яких пов'язується із певним результатом (цит. за [35]). У цьому сенсі механізм формує *систему постійних стимулів*, що вказує на його близькість до поняття

«економічний інститут». І цей аспект у трактуванні сутності організаційно-економічного механізму видається особливо важливим з погляду забезпечення його дієвості як інструмента стратегічного управління. Адже більшість людей (економічних агентів) схильні реагувати саме на економічні стимули, ці стимули лежать в основі підприємницької поведінки, підприємницького інтересу.

Опираючись на об'єктивні закони розвитку суспільств та економіки, організаційно-економічний механізм є засобом забезпечення реалізації цих законів у процесі суб'єктивної людської діяльності. Він задає правила так званої «економічної гри», орієнтуючи діяльність і поведінку суб'єктів економічної взаємодії (у особі власників бізнесу, вищого менеджменту та виконавчого персоналу компаній) в напрямі реалізації визначених цілей. І оскільки у економічну взаємодію вступають люди (управління в соціально-економічних системах здійснюється людьми стосовно інших людей), виробничі відносини між ними характеризуються взаємним впливом і взаємозалежністю.

Тому економічна складова організаційно-економічного механізму має формуватися з урахуванням інтересів учасників економічної взаємодії (учасників корпоративних відносин) і можливості впливу на них. Тобто, управління реалізацією стратегічних цілей і завдань компанії має здійснюватися через вплив на інтереси учасників – і передусім засобами економічного механізму суб'єкт управління (принципал) впливає на поведінку агентів (найманих працівників). І метою побудови організаційно-економічного механізму (через обґрунтовану з погляду необхідного функціонального забезпечення вирішуваних управлінських завдань сукупність його елементів і взаємозв'язків між ними) є створення умов для досягнення цілей економічними методами (через вибір дієвих важелів впливу). Такі умови мають поширюватися на доволі тривалу (стратегічну) перспективу, оскільки лише в цьому разі запрацюють закони самоорганізації і стане можливою синергія спільної діяльності учасників економічної взаємодії. Авторська позиція полягає в тому, що це завдання може бути реалізовано за допомогою такого інструменту стратегічного управління, як збалансована система показників.

Ще А. Букреев акцентував на тому, що економічна складова організаційно-економічного механізму не має зводитися тільки до мотивації персоналу підприємства, а поширюватися на увесь механізм господарювання [33, с 83]. На нашу думку [36], таким вимогам відповідає концепція збалансованих показників (Balanced Score Card або скорочено BSC). Ця концепція виникла як логічне продовження напрацювань багатьох вчених, що займалися проблемою підвищення

ефективності управління організаціями у сфері реалізації управлінських рішень стратегічного характеру [37]. Для пом'якшення недоліків більшості систем стимулювання топ-менеджерів, основаних на фінансових показниках діяльності організації (які характеризували досягнутий стан компанії, не даючи змоги реально впливати на проблеми розвитку по мірі їх виникнення) авторами концепції було запропоновано поєднати у один комплекс низку жорстких (фінансових) та м'яких (нефінансових) показників, які знаходяться у логічному взаємозв'язку, відображають процес реалізації стратегічних завдань підприємства і дають змогу ефективно ним керувати [38].

На сьогодні концепція BSC є найефективнішим інструментом стратегічного управління, оскільки у ній можна безпосередньо відобразити зв'язок стратегії, що реалізується на певному етапі життєвого циклу підприємства, із цілями та завданнями керівників усіх рівнів та функціональних служб. На нашу думку, BSC має бути невід'ємною складовою будь-якого організаційно-економічного механізму. Для цього система показників (критеріїв діяльності) має передусім окреслювати цільові орієнтири для тих служб підприємства, які найбільшою мірою впливають на реалізацію поставлених стратегічних управлінських завдань (виписаних в зазначених цільових орієнтирах), а фактично досягнуті показники повинні відображати результативність діяльності менеджерів, відповідальних за ці функціональні сфери. Зазвичай це – сфера фінансова, роботи з клієнтами, персоналом, організація внутрішніх процесів. Однак, беручи до уваги, що сама концепція BSC описує логіку формування причинно-наслідкових зв'язків, то, залежно від особливостей стратегічних управлінських завдань, що лежать в основі стратегії промислової корпорації, для якої розробляється відповідний організаційно-економічний механізм, ці сфери можуть бути доповнені іншими чи модифіковані.

Вносячи корективи у числові значення показників відповідно до бажаної динаміки економічного зростання, закладеної у стратегії, можна забезпечувати контроль за їх досягненням, змінювати силу стимулюючих заходів відповідно до нових завдань. Тим самим, через економічну складову, в якій поєднано функції контролювання, оцінювання і стимулювання виконавців за досягнуті результати залежно від ступеня досягнення поставлених цілей, забезпечуватиметься дієвість організаційно-економічного механізму у довгостроковому періоді та в режимі самоорганізації.

В контексті організаційно-економічного механізму управління розвитком промислової корпорації організаційна складова механізму

має охоплювати найважливіші структурно-функціональні ланки, які є відповідальними за створення і реалізацію інновацій, а економічна складова – критеріальну базу досягнення поставлених цілей співвідносно значущості відповідних організаційних ланок та її зв'язок із винагородою. Причому сукупність критеріїв та їх значущість буде змінюватись залежно від типу базової стратегії і стадії життєвого циклу компанії. Проте в кожному разі при формуванні критеріїв (процес ціле покладання) і пов'язаних із ними винагород (які будуть виплачуватися із преміального фонду) необхідно забезпечити зв'язок між цілями структурних одиниць компанії і загальною результуючою її діяльності у визначених контрольними точками часових межах.

Оскільки реалізація стратегії розвитку корпорації є процесом, до якого залучаються усі її структурні одиниці, то сукупність показників для кожної із них має давати повну картину тих результатів, які очікує від них вищий менеджмент компанії у контексті прийнятої стратегії. Необхідно брати до уваги те, що процес цілепокладання визначає завдання розвитку, терміни і ресурси, які можуть бути для цього використані, але не вказує засоби їх досягнення. Менеджери середнього та нижчого рівня повинні знайти оптимальне (як правило, інноваційне) рішення і сприяти його реалізації у мінімальні терміни та у межах виділених ресурсів. Цьому сприяє формування зрозумілої системи винагород, яка враховує результати діяльності менеджерів структурних ланок відповідно до поставлених перед ними цілей.

Реалізація стратегії розвитку компанії загалом має забезпечувати зростання її ринкової цінності. Тому загальний розмір преміального фонду $ПФ$, який може бути використано для стимулювання менеджерів, доцільно визначати як певний відсоток від зростання цієї цінності. Однак не завжди зростання залежить від дій менеджерів. Як показує динаміка індексів фондового ринку в останні десять років, суттєво впливають на це глобальні макроекономічні тенденції – фінансово-економічна криза спричинила обвал фондових ринків і ринкова вартість багатьох компаній суттєво знизилась. Водночас багато із них залишаються прибутковими. Тому узгодженим рішенням власників корпоративної структури доцільно преміальний фонд формувати із чистого прибутку.

Універсальна формула розрахунку преміального фонду може мати вигляд:

$$ПФ = P_n \cdot \Delta PC \cdot ЧП, \quad (5.6)$$

де P_n – розмір преміального фонду за збільшення ринкової цінності компанії на 1 %, у відсотках від чистого прибутку $ЧП$;

визначається узгодженим рішенням його власників, наприклад, Радою акціонерів; ΔPC – зміна (у відсотках) ринкової цінності компанії за звітний період (за відсутності об'єктивних причин зменшення ринкової цінності, зумовлених дією макроекономічних чинників, змінна частина винагороди не виплачується; за наявності таких причин, проте по завершенні звітного періоду з чистим прибутком преміальний фонд нараховується без збільшувального коефіцієнта).

Розподіл преміального фонду має здійснюватися між працівниками функціональних служб з урахуванням ролі відповідної функціональної стратегії у реалізації стратегічних цілей і завдань і розвитку компанії на певному етапі життєвого циклу:

$$Пфв_i = ПФ \cdot \alpha_i, \quad (5.7)$$

де $Пфв_i$ – премія, що нараховується i -му функціональному відділу за результатами звітного періоду; α_i – вагомість внеску i -го функціонального відділу у загальні результати, яка змінюється відповідно до ролі даної функціональної стратегії у реалізації стратегічних цілей компанії на даному етапі її життєвого циклу.

Очевидно, що для забезпечення ефективності мотивуючого впливу дія стимуляторів має бути регулярною, а критерії оцінювання поведінки об'єкта управління зрозумілими і об'єктивними. Тому авторами збалансованої системи показників наголошується на необхідності їх каскадування у розрізі структурної ієрархії для збільшення рівня конкретизації та відображення специфіки роботи кожної структурної ланки, задіяної у керованому процесі. З урахуванням вітчизняної практики підприємництва та специфіки інноваційної діяльності для топ-менеджерів підприємства рекомендується враховувати показники чистої рентабельності власного капіталу, зростання капіталовіддачі, обсягів чистого доходу, розміру дивідендів на одну акцію. Мотиваційна складова обраних фінансових показників полягає в наступному:

– показник чистої рентабельності власного капіталу – підвищує зацікавленість вищого менеджменту у зростанні прибутковості компанії;

– розмір дивідендів на одну акцію – стимулюватиме сплату дивідендів акціонерам. Розмір дивідендів встановлюватиметься загальними зборами акціонерів і залежатиме від стратегічних планів розвитку компанії. Цим самим акціонери долучатимуться до прийняття рішень стосовно фінансування масштабних інноваційних проєктів;

– показник зростання капіталовіддачі – стимулюватиме ефективніше використання основних засобів (що може бути результатом організаційно-технічних нововведень);

– показник зростання обсягів чистого доходу – стимулюватиме розвиток бізнесу компанії у напрямі задоволення актуального споживчого попиту.

Зазначена сукупність фінансових показників матиме різні значення і вагомість, виходячи із стратегічних завдань компанії. Приклад сукупності фінансових показників для розрахунку винагороди топ-менеджеру компанії наведено в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

**Приклад сукупності фінансових показників
для розрахунку винагороди топ-менеджеру компанії**

Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %*
Зростання ринкової цінності компанії, підвищення віддачі від вкладеного капіталу	1. Чиста рентабельність власного капіталу	Числове значення встановлюється згідно стратегічного завдання компанії	35
	2. Зростання чистого доходу		25
	3. Зростання загальної капіталовіддачі		20
	3. Розмір дивідендів на одну акцію	За рішенням зборів акціонерів	20

Примітка. *Коефіцієнти вагомості відповідають стратегії помір-ного зростання

Реалізація стратегії наступу (стадія життєвого циклу «Зростання») передбачатиме інше співвідношення зазначених показників (значне зростання показника чистого доходу, проте невисоке значення чистої рентабельності власного доходу і невисокий розмір дивідендів). Якщо ж стратегія компанії передбачає технологічне оновлення, для чого потрібні значні інвестиції, то це вимагатиме також зменшення розміру дивідендів. На період технологічних змін не можна планувати і зростання показника загальної капіталовіддачі, оскільки віддача від суттєвого збільшення капіталовкладень у нову технологію наступить пізніше.

На відміну від топ-менеджменту, сукупність показників для функціональних служб компанії має охоплювати як фінансові, так і не фінансові показники, оскільки специфіка роботи не завжди може бути оцінена у вигляді фінансового результату. Розглянемо це на прикладі служби маркетингу, яка відіграє основну роль у визначенні напрямів

інноваційної діяльності. Формування системи показників для служби маркетингу має вирішувати завдання збільшення обсягу реалізації продукції. Тим самим забезпечуватиметься виконання основних функцій служби маркетингу – вивчення потреб споживачів і внесення відповідних змін у товарно-продуктовий портфель з огляду на виникнення нових потреб.

Незважаючи на те, що служба маркетингу повинна визначати напрями інноваційних змін, вона мусить забезпечувати також і ефективне просування традиційного продукту на ринок. Це може бути зроблено завдяки збереженню постійних партнерів (споживачів продукції), ефективній рекламній кампанії і залученню додаткових клієнтів, формуванню пропозицій з упровадження нових видів продукції. З урахуванням цього й встановлюють сукупність показників, їх вагомість і критерії їх досягнення.

Важливою умовою активної і плідної діяльності промислової компанії та підтримання її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі є здатність персоналу продукувати інноваційні ідеї та впроваджувати новачі, що створюватимуть стійкі конкурентні переваги. Ставлення вищого менеджменту до працівників як ключового ресурсу, здатного продукувати інновації, має проявлятися у заохоченні розвитку їх творчих здібностей, у наданні можливості отримання нових знань за рахунок компанії, у залученні їх до участі в обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень тощо. Отже, відповідні дії менеджерів з персоналу, операційних менеджерів також повинні бути оцінені певними показниками.

Через систему показників оцінки роботи менеджерів функціональних служб має бути відображено зв'язок між базовою стратегією розвитку компанії і функціональними стратегіями з урахуванням зміни пріоритетності у їх діяльності на різних етапах життєвого циклу (табл. 5.6–5.9).

Оцінка ступеня досягнення встановлених критеріїв дає змогу оцінити ефективність роботи менеджменту підприємства. За досягнення запланованого рівня показника він включається у формулу розрахунку премії. Звідси загальний алгоритм нарахування премії з урахуванням формул (5.6) та (5.7) виглядатиме наступним чином:

$$Pфв_i = P_n \cdot \Delta PC \cdot ЧП \cdot \alpha_i \cdot \sum_{j=1}^n b_j, \quad (5.8)$$

де b_j – вагомість j -го показника, що відображає результати діяльності i -го менеджера протягом планового періоду.

Введенням коефіцієнтів вагомості відносно досягнення різних показників підвищується відповідальність менеджера за збалансовану роботу відділу, яка відповідає обраній конкурентній (або базовій) стратегії компанії на конкретному етапі її життєвого циклу.

Таблиця 5.6

Система BSC для промислової компанії при реалізації наступальної стратегії (стадія життєвого циклу “Зростання”)*

Цілі	Показники	Критерії досягнення (норма)	Коефіцієнти вагомості, %
1	2	3	4
Топ-менеджер			
Зростання ринкової вартості підприємства, підвищення віддачі від вкладеного капіталу	1. Чиста рентабельність власного капіталу	10 %	35
	2. Зростання валового доходу	20 % річних	25
	3. Зростання загальної капіталовіддачі	5 % річних	20
	4. Розмір дивідендів на одну акцію	За рішенням зборів акціонерів	20
Фінансова служба			
Забезпечення фінансової стійкості підприємства і фінансування реальних інвестиційних проектів	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	30
	2. Зростання рентабельності активів	1 % річних	30
	3. Коефіцієнт маневреності	0,5	20
	4. Коефіцієнт оборотності запасів	З урахуванням галузевої специфіки	10
	5. Вартість залученого капіталу	Не більше 12 %	10
Служба маркетингу			
Збільшення обсягу реалізації продукції	1. Зростання обсягу продажу освоєної продукції за рахунок нових ринків	5 %	45
	2. Лояльність клієнтів (процент повторних придбань)	98 %	20
	3. Ефективність рекламної кампанії	15 %	35

Завершення таблиці 5.6

1	2	3	4
Управління операціями			
Ритмічний випуск продукції за замовленнями; забезпечення стандартів ISO 9000 (9001)	1. Зменшення частки виробничих витрат у собівартості продукції	За кожний процент	10
	2. Відповідність стандартам ISO 9000	100 %	30
	3. Дотримання графіків виконання робіт	За календарним планом	15
	4. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва		15
	5. Процент використання виробничої потужності	95 %	30
НДПКР			
Підвищення конкурентоспроможності продукції	1. Зростання обсягу продажу за рахунок вдосконалення функціональних характеристик	2 %	30
	2. Скорочення операційних витрат за рахунок вдосконалення бізнес-процесів	15 %	20
	3. Рівень конкурентоспроможності продукції порівняно з кращими світовими зразками	110 %	50
		100 %	60
Служба управління персоналом			
Підвищення зацікавленості працівників у розвитку їх фахової компетенції і участі у нововведеннях	1. Процент працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	30 % щорічно	15
	2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	10 % від складу ПВП	30
	3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12 %	20
	4. Плинність кадрів	5 %	15
	5. Витрати на навчання персоналу	3 % від ФОП	20

Таблиця 5.7

**Система BSC для компанії, що реалізує захисну стратегію
(стадія «Зрілість»)**

Цілі	Показники	Критерії досягнення (норма)	Коефіцієнти вагомості, %
1	2	3	4
Топ-менеджер			
Збереження ринкових позицій недопущення втрати ринкової вартості підприємства	1. Чиста рентабельність власного капіталу	5 %	25
	2. Зростання валового доходу	5 % річних	40
	3. Рівень фондовіддачі	Не нижче досягнутого	15
	4. Розмір дивідендів на одну акцію	За рішенням зборів акціонерів	20
Фінансова служба			
Забезпечення фінансової стійкості підприємства, оптимізація складу інвестиційного портфеля	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	30
	2. Підтримання досягнутого рівня рентабельності активів	1 % річних	30
	3. Коефіцієнт маневреності	0,5	20
	4. Рівень віддачі від портфельних інвестицій	Не менше внутрішньої норми рентабельності	10 10
Служба маркетингу			
Збільшення обсягу реалізації продукції	1. Збереження рівня продажу освоєної продукції	Не менше 90 % попереднього	25
	2. Лояльність клієнтів (процент повторних придбань)	80 %	20
	3. Зростання обсягу продажу за рахунок виведення на ринок нових продуктів	Не менше 2 %	30
	4. Ефективність рекламної кампанії	10 %	25

Завершення таблиці 5.7

1	2	3	4
Управління операціями			
Випуск продукції за замовленнями; забезпечення стандартів ISO 9000 (9001)	1. Зменшення частки виробничих витрат у собівартості продукції	За кожний процент	20
	2. Відповідність стандартам ISO 9000	100 %	30
	3. Дотримання графіків виконання робіт	За календарним планом	15
	4. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва		15
	5. Процент використання виробничої потужності	85 %	20
НДПКР			
Збереження конкурентоспроможності продукції	1. Збільшення обсягу продажу за рахунок розширення асортиментного ряду	2 %	30
	2. Скорочення операційних витрат за рахунок вдосконалення бізнес-процесів	15 %	30
	3. Рівень конкурентоспроможності продукції порівняно з кращими світовими зразками	Не нижче 90 %	40
Служба управління персоналом			
Підвищення зацікавленості працівників у розвитку їх фахових компетенцій і участі у нововведеннях	1. Процент працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	30 % щорічно	15
	2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	10 % від складу ПВП	30
	3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12 %	20
	4. Плинність кадрів	5 %	15
	5. Витрати на навчання персоналу	3 % від ФОП	20

Таблиця 5.8

Система BSC для промислової компанії, що реалізує стратегію скорочення для подальшого відродження (стадії «Занепад» і «Відродження»)*

Цілі	Показники	Критерії досягнення (норма)	Коефіцієнти вагомості, %
1	2	3	4
Топ-менеджер			
Збереження рентабельних і закриття неперспективних бізнес-ліній, недопущення банкрутства	1. Чиста рентабельність власного капіталу	Не менше критичного рівня	30
	2. Обсяги валового доходу		45
	3. Вартість майна підприємства	Не нижче залишкової вартості ОФ	25
Фінансова служба			
Забезпечення ліквідності і платоспроможності підприємства	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	30
	2. Диверсифікація портфеля інвестицій	Максимізація ринкової ціни фінансових інструментів	20
	3. Скорочення витрат	Відповідно до програми санації	20
	4. Реструктуризація заборгованості	За недопущення банкрутства	30
Служба маркетингу			
Диверсифікація бізнесу	1. Забезпечення продажу виготовленої продукції	Не менше 90 %	30
	2. Розмір допустимих знижок	Недопущення ціни продажу нижче собівартості	15
	3. Зростання обсягу продажу за рахунок виведення на ринок нових продуктів	Не менше 5 %	30
	4. Ефективність рекламної кампанії	15 %	25

Завершення таблиці 5.8

1	2	3	4
Управління операціями			
Рационалізація операцій в умовах зменшення масштабів виробництва	1. Скорочення виробничих витрат	За планом санації	20
	2. Відповідність стандартам ISO 9000	100 %	30
	3. Дотримання графіків виконання замовлень	За календарним планом	50
НДПКР			
Підготовка до диверсифікації виробництва	1. Створення (пошук для придбання ліцензії) продукту з високим комерційним потенціалом	10 % від очікуваного комерційного ефекту	30
	2. Технологічна модернізація	За планом	30
	3. Рівень конкурентоспроможності нової продукції порівняно з кращими світовими зразками	Не нижче 110 %	40
Служба управління персоналом			
Оптимізація складу і структури персоналу відповідно до нових умов	1. Збереження ключових працівників	До рівня, який забезпечить реалізацію програми диверсифікації	25
	2. Скорочення персоналу	За програмою диверсифікації	30
	3. Перепідготовка персоналу	За програмою диверсифікації	45

Примітка. *Премії виплачуються у разі збереження прибутковості компанії

Встановлення цілей та розроблення критеріїв, за якими буде оцінюватися робота кожного менеджера компанії, має починатися з рівня вищого менеджменту і завершується на рівні менеджерів нижчих структурних ланок. Каскадування здійснюється таким чином, щоб реалізація сукупності цілей нижчого рівня давала змогу реалізувати цілі вищого рівня. Якщо цього не відбувається, то ланцюжок цілей досліджується – аж до виявлення причини, що обумовила відхилення.

Такий підхід лежить в основі побудови регулятивного механізму (системи інформенту) компанії (рис.5.5, подано у [39, с. 191]). Завдяки чіткому розумінню взаємозв'язку між цілями та діями, що забезпечують їх досягнення (які виражені через сукупність критеріїв) створюються умови для обґрунтованого прийняття і оперативної реалізації ефективних рішень на усіх рівнях менеджменту.

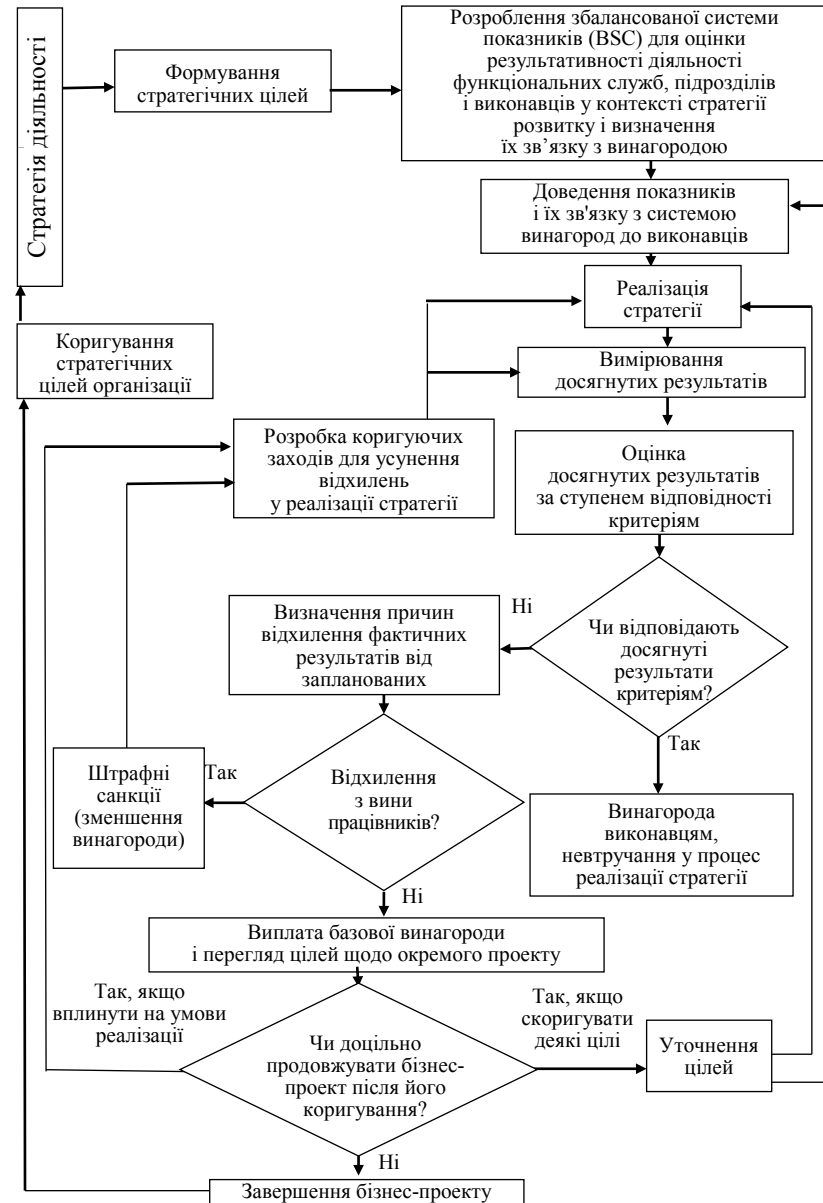


Рис. 5.5. Система інфорсменту у складі організаційно-економічного механізму стратегічного управління на основі BSC

Оскільки причинно-наслідкова залежність встановлюється ще на етапі розроблення системи цілей, то виявити причину відхилень вдається досить швидко, тим більше, що система стимулювання примушує менеджерів ефективно контролювати дії підлеглих, бо від того, як вони виконують свою роботу, залежить винагорода самого менеджера. Це забезпечує здатність компанії гнучко перебудовуватися відповідно до змін умов функціонування і сприяє успішній реалізації стратегії діяльності і розвитку. Тобто, досягається дієвість організаційно-економічного механізму управління розвитком компанії, його функціонування у режимі самоорганізації.

Однак необхідно бути впевненим, що при оцінюванні досягнутих результатів на оцінку не впливатиме якість планування. Кваліфіковано складений план дає змогу більшості співробітників досягти поставлених цілей. Якщо ж фактичні результати суттєво або постійно відрізняються від запланованих, це демотивує персонал, не стимулює досягнення завдань, а штовхає до опортуністичної поведінки.

Заходи можуть стосуватися додаткового інформаційного забезпечення, зміни матеріалів, зміни технології, дизайну тощо. Їх здійснюють для виправлення ситуації та можуть спрямовувати як на умови роботи працівника, так і на зовнішнє середовище (наприклад, зміна маркетингової стратегії через низьку результативність існуючої).

Використання методики Balanced Scorecard дає змогу власникам винагороджувати менеджерів навіть у випадку, якщо збільшення ринкової цінності компанії не відбувається, але позитивні кроки у цьому напрямку є, що важливо для початкового етапу запровадження масштабних новацій, коли віддача у вигляді прибутку ще відсутня. Крім того, в умовах України, які характеризуються недосконалістю правових норм, що регулюють право власності, а також відсутністю дієвого контролю за веденням фінансової звітності, система стимулювання, що поєднує у собі фінансові і нефінансові показники, може бути найефективнішою з погляду стратегічних завдань розвитку підприємства.

Водночас висока інноваційна активність персоналу може забезпечуватися не лише прямими методами стимулюючого впливу, а й культивуванням відповідних стереотипів поведінки персоналу через організаційну культуру. В мультинаціональних компаніях її мотиваційні можливості мають особливе значення, оскільки спрямовуються на згладжування негативного прояву зіткнення різних субкультур, які конкурують між собою за право домінування у визначенні правил і норм загальної організаційної поведінки. Тому в таких організаціях розвитку організаційної культури приділяється особлива увага.

5.4. Мотиваційні аспекти розвитку компетенцій персоналу в контексті конкурентних стратегій промислових корпорацій

Потреби кожної організації в розвитку компетенцій свого персоналу зумовлені передусім, прискоренням розвитку техніки й технології і, відповідно, зміною вимог споживачів до традиційних товарів, зміною споживчих переваг. Це вимагає освоєння нових видів діяльності, організаційного перепроєктування. Очевидно, що успішна реалізація обраної конкурентної стратегії потребує персоналу, який відповідає кваліфікаційним вимогам, що диктуються цією стратегією, і який зацікавлений у досягненні визначених стратегією цілей.

Досліджуючи можливість реагування суб'єктів господарської діяльності на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, М. Фулан сформулював кілька основних постулатів, яких має дотримуватись організація для забезпечення своєї життєдіяльності в епоху динамічних змін [40, с. 50–51]. У табл. 5.9 наведена закладена в кожний постулат ідея і наше трактування стосовно того, як саме це служитиме розвитку організаційного знання.

Таблиця 5.9

Відображення постулатів динамічних змін М. Фулана у системі розвитку організаційного знання

Постулати М. Фулана	Характеристика системи розвитку організаційного знання
1	2
Чим складніша зміна у зовнішньому середовищі, тим менше на неї можна впливати	Система розвитку організаційного знання має забезпечувати високі адаптивні властивості підприємства
Проблем не можна уникнути, і без них не можна вчитися	Система розвитку організаційного знання має містити аналітичну підсистему для дослідження причин виникнення проблем у діяльності підприємства
Індивідуалізм та колективізм повинні мати однакову силу	Система розвитку організаційного знання має включати навчання груповим та індивідуальним методам обґрунтування і прийняття рішень, подолання індивідуального опортунізму
Потрібні обидві стратегії – централізація і децентралізація	Система розвитку організаційного знання має бути складовою загальної системи менеджменту і передбачати механізм обміну знаннями між структурними одиницями підприємства, накопичення знань і формування колективного знання

Завершення таблиці 5.9

1	2
Найкращі організації вчаться у всіх (зв'язок з ширшим середовищем є обов'язковим для успіху)	Розвиток організаційного знання має здійснюватися і шляхом залучення консалтингових фірм для опанування новітніми методами роботи, і шляхом внутрішнього бенчмаркінгу
Кожен є носієм змін	Система розвитку організаційного знання має формувати навички ініціативності і самостійності у прийнятті і реалізації рішень щодо здійснення інноваційних змін
Теорії змін і теорії освіти взаємозв'язані	Система розвитку організаційного знання має включати ефективні мотиваційні інструменти набуття нових знань і подолання опору змінам

В епоху глобалізації динаміка змін у середовищі господарювання все більше прискорюється – як у сфері ринкових та економічних процесів, так і у сфері споживчих інтересів та сили їх відстоювання цільовими групами споживачів. Тому сучасні промислові компанії мають реагувати на ці виклики більш радикальними діями – не коригуванням, а зміною стратегічних цілей і завдань; не частковим перепроєктуванням структури управління, а організаційним реінжинірингом; не косметичним поліпшенням та модернізацією діючого виробництва, а швидким освоєнням нових видів діяльності, виходом на нові ринки тощо. Розвиток організаційного знання відкриває нові шляхи розв'язання різного роду проблем, які виникають в процесі розвитку компанії, дають змогу підвищувати вірогідність процесу прогнозування при розробці сценаріїв розвитку та коригуванні стратегічних цілей діяльності.

Навчання має здійснюватись у тих організаційних формах, які можуть найкраще забезпечити досягнення поставлених завдань відповідно до прийнятої стратегії діяльності підприємства і сприяти передусім професійному розвитку його персоналу.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. В Україні законодавчо закріплено граничний рівень витрат на ці цілі у розмірі 3 % від фонду заробітної плати. Зважаючи на рівень заробітної плати на вітчизняних підприємствах, це набагато менше потрібного для ефективної роботи з

організації навчального процесу для кваліфікаційного розвитку персоналу.

Як зазначає Дж. Равен, побудова системи управління розвитком персоналу в організації може здійснюватися [41, с. 202–203]:

- 1) локально (як реакція на потреби виробничої ситуації);
- 2) спрямовано (на основі створення та реалізації концепцій розвитку та навчання);

3) системно (забезпечуючи безперервність навчання, з поступовим переходом до стадії організації, що навчається).

І якщо перші два підходи є звичними і доволі традиційними для вітчизняного менеджменту, то другий тільки набуває поширення. Якщо співвіднести ці підходи до розвитку персоналу із завданнями управління конкурентоспроможністю компанії через реалізацію її структурними одиницями обґрунтованих конкурентних стратегій, то можна бачити, що їм більшою мірою відповідає саме третій підхід. Однак його реалізація є набагато складнішою – оскільки необхідно не просто розробити навчальну програму із професійно-орієнтованих дисциплін відповідно до виробничих потреб, а скласти таку програму довгострокового й гармонійного розвитку членів трудового колективу, вмотивованим і здатним до самонавчання й саморозвитку. І такий підхід до роботи з кадрами потребує значно більших витрат, ніж ті, що йдуть на пошук і залучення працівників з необхідними для реалізації планових завдань компетенціями із зовнішніх джерел.

Загалом, такий підхід до розвитку персоналу передбачає певний тип кадрової політики компанії, кожна з яких спрямована на досягнення визначених стратегією цілей: політика стимулювання, залучення й інвестування [42].

Політика «залучення» спрямована на отримання максимального ефекту від вкладених ресурсів. Завдання, пов'язане з максимізацією внеску співробітників у виконувану роботу, досягається шляхом створення чіткого зв'язку між отриманими результатами і винагородою. У разі відсутності працівників із необхідною кваліфікацією їх залучають на тимчасових засадах через аутсорсинг (консалтинг). Обґрунтування доцільності аутсорсингу для створення цільового інтелектуального активу, необхідного для вирішення інноваційного завдання наведено на рис. 5.6 [39, с.182]. У такому аутсорсингу для промислової компанії є свої переваги, особливо коли потрібно швидко вирішити нове і складне завдання. І це можуть бути як окремі працівники, так і інші суб'єкти підприємництва, що працюють на ринку.

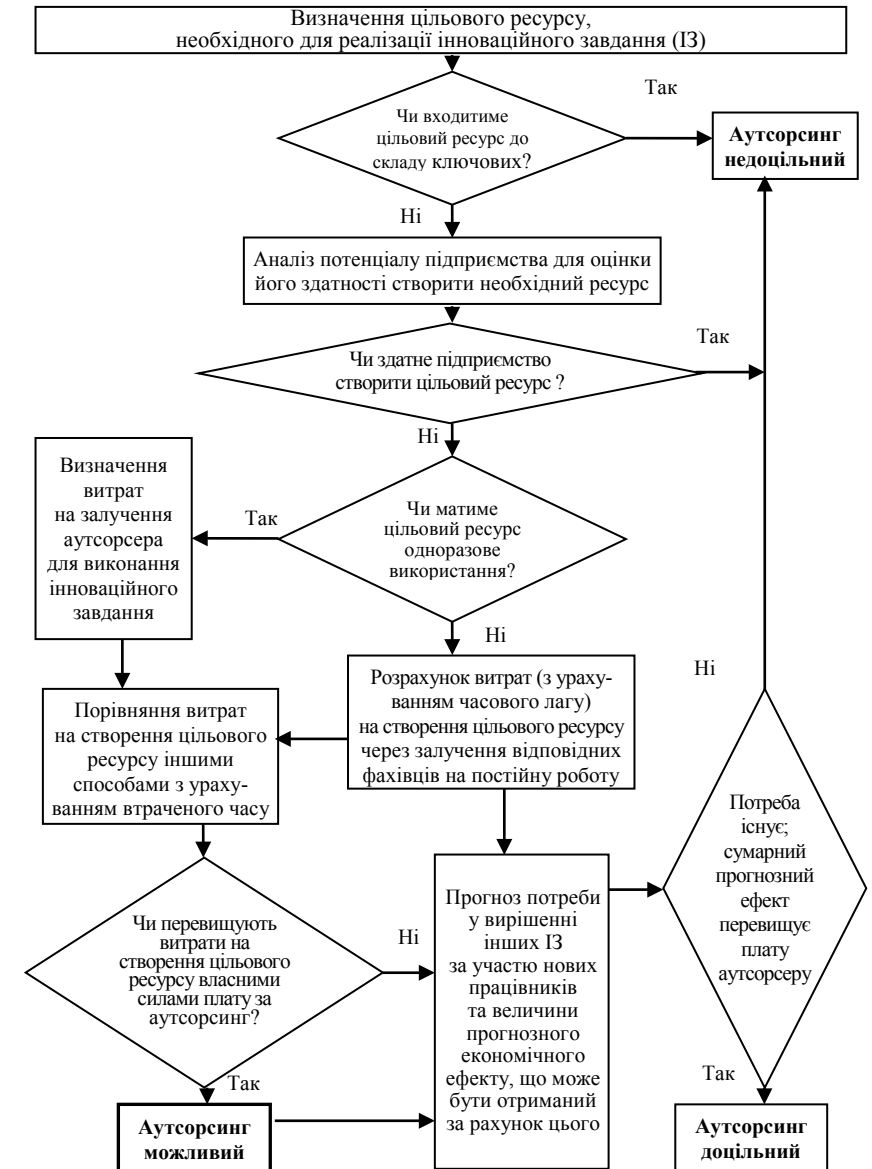


Рис. 5.6. Алгоритм оцінювання доцільності аутсорсингу для вирішення інноваційного завдання

Проте залучення партнерів зі сторони, поряд із позитивним інтелектуальним донорством, може спричинити загрозу витоку важливої інформації, порушити економічну безпеку компанії і унеможливити реалізацію її стратегічних намірів. Тому використання аутсорсингу доцільне лише тоді, коли інші варіанти не можуть забезпечити бажаного результату.

Дослідження перспектив використання аутсорсингу у практиці інноваційної діяльності, дає підстави стверджувати, що вагомим мотивом до залучення працівників на основі аутсорсингу має бути, з одного боку, економія витрат на здійснення інноваційних завдань, а з іншого – можливість створення більшої споживчої цінності за рахунок досконалішого (більш професійного) їх виконання, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на загальний результат діяльності підприємства [39, с. 183]. Безумовно, використання цього алгоритму є корисним для тих суб'єктів господарювання, які поки що не мають у складі свого персоналу працівників, що можуть створювати нові продукти з достатнім комерційним потенціалом, однак можуть генерувати відповідні ідеї і прагнуть стати інноваційно-активними. Проте нарощування конкурентоспроможності промислових компаній потребує насамперед розвитку компетенцій власних працівників.

Основне завдання, яке вирішується за допомогою такого обґрунтування – це зрозуміти, наскільки певне інноваційне завдання є унікальним і цінним з погляду не тільки можливого застосування для теперішнього проекту, а й майбутніх розробок. І якщо таке використання в майбутньому можливе і для інших цілей, то чи варто покладатись на компетентність і надійність (з погляду захисту прав на використання продукту вирішення інноваційного завдання), аутсорсера? Навпаки, у довгостроковій перспективі для збереження здатності компанії оперативно реагувати на нові ринкові можливості їй краще мати своїх висококваліфікованих і креативних працівників, що здатні набувати нових компетенцій, тим самим збільшуючи інтелектуальний капітал підприємства.

Другий тип кадрової політики – «стимулювання» найчастіше застосовують компанії, що працюють у висококонкурентному середовищі та орієнтуються у своїй конкурентній боротьбі на стратегію мінімізації витрат. Їм властива тактика чіткого фокусування на поточних витратах, утримання мінімальної кількості персоналу і створення таких умов, щоб виробничі процеси були забезпечені від різного роду зривів із вини працівників [42]. Такі компанії прагнуть вибудувати чіткий асоціативний зв'язок між докладеними зусиллями і рівнем оплати праці. Для цього вони акцентують увагу на максимальному внеску співробітників у виконувану роботу з метою

мінімізації витрат із найму, підбору і розвитку персоналу, вузько окреслюючи і роблячи роботу рутинною – для того, щоб знизити рівень необхідної кваліфікації найманих працівників і чітко визначити їх місце у виробничому процесі [43]. І це є неприйнятним з позицій довгострокових цілей розвитку компанії, збереження і нарощування її конкурентоспроможності.

Разом з тим, стимулювання самонавчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах підприємства – шляхом зменшення витрат на підвищення ефективності і якості трудової діяльності працівників, так і в інтересах людини – через створення умов для реалізації її здібностей, завдяки чому зростає її конкурентоспроможність на ринку праці. Важливо лише, щоб стимулювання спрямовувалось не лише на досягнення бездоганності виконання рутинної роботи, а більшою мірою – на її вдосконалення, що потребує креативного підходу працівників до виконання своїх обов'язків, на чому наголошують, наприклад, Ю. Гончаров [44], І. Литвин [45] та ін. Тоді відбуватиметься самозбагачення інтелектуальної складової ресурсного потенціалу компанії і вона може швидше реагувати на ринкові виклики, більшою мірою реалізувати нові ринкові можливості.

Це можливо за обґрунтованої з урахуванням цілей конкурентної стратегії компанії системи стимулювання, яка забезпечує не лише розвиток персоналу, а й приваблює творчих особистостей ззовні, нарощуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал корпоративної структури. На рис.5.7 нами визначено основні акценти впливу системи стимулювання креативності на розвиток конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Для сучасної промислової компанії важливо сформувати колектив однодумців, здатних розвивати колективне знання, взаємно збагачуючись у процесі організаційної взаємодії. У його складі можуть бути працівники різного віку, з різним досвідом практичної роботи, різної кваліфікації, різними потребами, а значить – різною структурою мотивацій. Саме ця гетерогенність часто і формує той соціально-психологічний клімат, який сприяє генеруванню у колективі інноваційних ідей та їх реалізації. Водночас вона формує і атмосферу суперництва, що важливо для результативної інноваційної діяльності [46]. Тому необхідно обов'язково використовувати ці особливості соціальних відносин для підвищення здатності трудового колективу створювати інноваційні продукти.

Тут мусять бути задіяні відповідні мотиваційні важелі. Вони мають стимулювати працівників до розвитку, заохочувати до цілеорієнтованої поведінки в контексті стратегічних цілей компанії за усією сукупністю конкурентних стратегій, в тому числі – з

урахуванням здатності різних форм розвитку персоналу забезпечувати набуття відповідних знань [43]. Розробка таких мотиваційних важелів в розрізі освітньо-кваліфікаційної та вікової структури персоналу і посадових обов'язків є важливою складовою програм розвитку персоналу будь-якого суб'єкта господарювання, який прагне бути конкурентоспроможним.

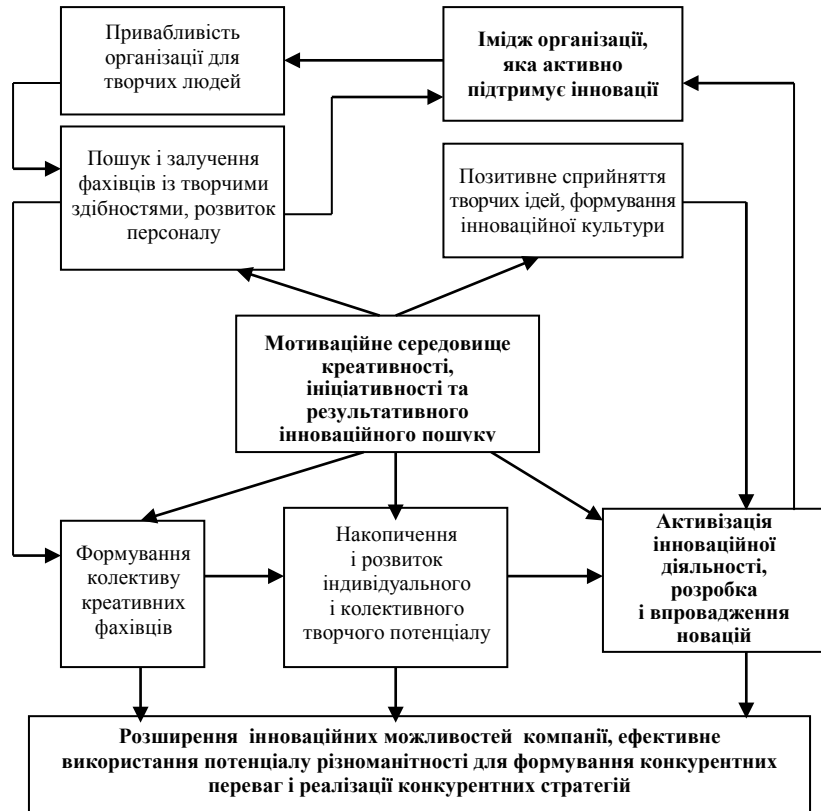


Рис. 5.7. Вплив стимулювання креативності на реалізацію потенціалу різноманітності і конкурентоспроможність компанії

Ще один тип кадрової політики – «інвестування» в людський капітал – передбачає вкладання компанією значних коштів у підвищення кваліфікації і здібностей своїх працівників. Це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність персоналу. Капіталовкладення в персо-

нал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівників до свого удосконалення і підвищують їх відданість компанії. З часом такі дії керівництва можуть сприяти переходу компанії до функціонування в режимі «організації, що навчається», що підвищуватиме її інноваційний потенціал та конкурентоспроможність.

Розвиток організаційного знання має здійснюватися цілеспрямовано, систематично і системно та включати усі складові інтелектуального капіталу (людський капітал, структурний капітал та капітал відносин), і особливо тих, що є ключовими у забезпеченні загальних позитивних результатів обраної конкурентної стратегії. Очевидно, що і для утвердження на ринку (стадія народження і зростання), і для підтримання життєздатності на стадії зрілості або ж відродження після занепаду компанія має бути здатною генерувати ідеї, втілювати їх у матеріальні продукти чи технології, доводити їх до технологічної досконалості, виводити на ринок. І якщо процеси генерування ідей і розробки дослідних зразків та моделей потребують передусім професійно-кваліфікаційних навичок, то процеси промислового освоєння і комерціалізації уже не можуть бути ефективними без структурного капіталу і капіталу відносин. Змістовий зв'язок між напрямками розвитку структурних складових організаційного знання та їх впливом на реалізацію потенціалу різноманітності промислових компаній за стадіями їх життєвого циклу подано у табл. 5.10 [47].

Таблиця 5.10

Розвиток організаційного знання за стадіями життєвого циклу організації

Структурні складові організаційного знання			Вплив на реалізацію потенціалу різноманітності
Людський капітал	Структурний капітал	Капітал відносин	
1	2	3	4
Стадія життєвого циклу «Створення»			
Генерується в процесі формування команди однодумців за принципом взаємодоповнення і синергії компетенцій щодо ведення бізнесу в контексті створення нової споживчої цінності	Формується під впливом лідерського бачення засновників і їх системи цінностей щодо принципів, результативності і ефективності людської взаємодії	Формується в процесі пошуку партнерів для ресурсозабезпечення виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг)	Позитивний, потенціал зростає

Завершення таблиці 5.10

1	2	3	4
Стадія життєвого циклу «Прискорений розвиток»			
Зростає в процесі масштабування діяльності і генерування ідей щодо розвитку товарів і ринків, більшою мірою – завдяки залученню нових працівників у ключових сферах формування конкурентних переваг	Удосконалюється шляхом розвитку комунікацій (інформаційних технологій), розвитку організаційної культури	Розвивається завдяки налагодженню горизонтальних зв'язків із бізнес-середовищем	Позитивний, потенціал зростає
Стадія життєвого циклу «Сталий розвиток»			
Прирощується в напрямі удосконалення діючих і проектування нових бізнес-процесів, переважно – завдяки розвитку компетенцій персоналу	Удосконалюється шляхом розвитку комунікацій (інформаційних технологій), розвитку організаційної культури, алгоритмізації способів оптимізації процесів	Розвивається завдяки зусиллям із поліпшення лояльності клієнтів та розширення кола взаємовигідних зв'язків із стейкхолдерами	Позитивний, потенціал зростає
Стадія життєвого циклу «Стагнація»*			
Втрачається пріоритетність інтелектуальної праці, програми розвитку персоналу реалізуються за формальним підходом. Як наслідок – зменшення результативності інноваційної діяльності	Збільшується дистанція між вищим керівництвом підприємства і рештою персоналу, стиль управління має тенденцію до авторитаризму, зменшується увага до соціальних потреб персоналу. Як наслідок – зростають випадки опортуністичної поведінки персоналу	Зв'язки із зовнішнім середовищем втратили актуальність для партнерів і стратегічних груп впливу. Як наслідок – зв'язки перехоплюють конкуренти, підприємство втрачає партнерів і можливість розвивати ринки	Негативний, потенціал зменшується

Примітка. За відсутності достатньої уваги керівництва компанії до розвитку організаційного знання відбувається її занепад).

При цьому важливо також визначити, наскільки реалізація програм розвитку організаційного знання забезпечує підприємству реальну користь, приносить бажані результати. Для забезпечення результативності навчання очевидно, що процес його організації повинен, з одного боку, неодмінно враховувати особливості навчання дорослих (тобто, володіти відповідною педагогічною і дидактичною досконалістю, спираючись на принципи андрагогіки). З іншого боку – повинен мати під собою економічну складову, яка передбачає зіставлення витрат і результатів і визначення ефективності. Ця ефективність проявляється в швидкості, глибині і широті поширення нових знань, за якими і відрізняються процеси навчання в традиційній організації і такій, що самонавчається (табл.5.11).

Таблиця 5.11

Фактори, що визначають ефективність навчання в організаціях

Критерії навчання	Характеристика організації	
	традиційна	така, що самонавчається
Швидкість	Низька; характеризується уповільненим (раз на рік) циклом «планування – упровадження – аналіз»	Процес навчання прискорюється завдяки неперервності циклів «планування – упровадження – аналіз»
Глибина	Одноконтурне навчання: застосування традиційних рішень, що усувають симптоми проблем, а не вирішують їх	Двоконтурне навчання: пошук системних, інноваційних варіантів вирішення проблем, що змінює методи управління, процедури, структури і процеси
Ширина	Обмежена тією частиною організації, яка залучена в цикл навчання	Активно упроваджує нові знання для всієї організації, екстраполює результати успішних інновацій для вирішення інших проблем

Вимога ефективності навчання передбачає, що формування програм розвитку персоналу має враховувати перспективу використання нових знань в довгостроковому періоді. Тому можна говорити про наявність певної мотиваційної сили до придбання нових знань – яка формується у працівників з урахуванням валентності їх зусиль і результатів (у вигляді очікуваного зростання винагороди – і не обов'язково матеріальної, а згідно пріоритетності мотивів кожного).

Зважаючи на важливість ефективної організаційної взаємодії у реалізації потенціалу різноманітності сучасних компаній, можна стверджувати, що змістовне наповнення програм розвитку організаційного знання має містити як навчальні курси для

розширення і збагачення професійно-кваліфікаційних компетенцій працівників компанії, так і спеціальні тренінги для розвитку їх комунікаційних, соціально-психологічних навичок, що поліпшують організаційні відносини і організаційну взаємодію. І професійний розвиток персоналу має доповнюватися заходами, які сприяють розвитку організаційних відносин, в тому числі – їх мотиваційного підґрунтя. Вважаємо, що для цього доцільно опиратися на ті управлінські концепції, які сформувалися у контексті гуманістичного підходу в теорії управління. Насамперед, це концепції партисипативного та цілеорієнтованого менеджменту, що увібрали в себе позитивний досвід японського та американського стилю менеджменту і нині набувають усе більшого поширення у всьому світі [48-50].

Концепція партисипативного управління виникла на підґрунті властивої східній ментальності патерналізму – такої ідеології і практики управління, за якої керівник ототожнюється з батьком великої патріархальної сім'ї, який «по-батьківськи» піклується про своїх підлеглих, а ті, в свою чергу, зобов'язані відповідати «синівською» відданістю і слухняністю. Проте японська школа менеджменту відмовилась від основного постулату класичного підходу, за якого пересічний працівник працюватиме добре лише за умови виконання стандартних, рутинних операцій, які спроектовані й унормовані керівниками. Навпаки, основний наголос робився на те, що праця повинна приносити задоволення, а це матиме місце лише тоді, коли працівник виконує роботу, яка визнається цінною для організації. Звідси випливає головне завдання керівника підприємства – зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним. Для цього керівник повинен інформувати своїх підлеглих про те, як оцінює їх роботу, а також враховувати їх пропозиції щодо покращення своєї діяльності, надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності і певного особистого контролю над виконанням рутинних операцій.

Постійний обмін інформацією щодо змісту і результатів виконуваної роботи та участь підлеглих у обговоренні шляхів покращення її виконання дозволяє керівнику задовольнити основні потреби соціальної взаємодії у колективі і потреби індивідуальної значущості; факт задоволення цих потреб зменшує почуття протидії офіційній владі – і підлеглі охочіше йтимуть на контакт з керівництвом, ефективніше спілкуватимуться з приводу не тільки виробничих, а й особистих проблем. Це зміцнюватиме корпоративний дух і збільшуватиме опірність організації загрозливим зовнішнім впливам.

Концепція управління за цілями також спирається на теорію людських ресурсів, однак у ній основний акцент робиться на тому, що сучасна економічна діяльність (а особливо управлінська) не може бути

унормована у всіх її аспектах. І для мотиваційного підкріплення результативності та ефективності творчої неструктурованої діяльності фахівців функціональних служб, а також лінійних менеджерів, які вимушені постійно коригувати виробничі завдання через динамічну мінливість зовнішнього середовища, доцільно їх мотивацію ув'язати з кінцевим результатом, який необхідно досягти протягом запланованого терміну. Такий підхід особливо поширений у американському менеджменті, який характеризується як ризиково-індивідуалістичний і заохочує індивідуальну ініціативу. Напруженість встановлених цілей примушує відповідальних за певні ділянки робіт до постійного вдосконалення своєї діяльності, а значить – до професійного розвитку. Взаємопов'язаність цілей вимагає постійного обміну інформацією, внаслідок чого зростає організаційний капітал. Внесення до переліку цілей тих, що стосуються роботи із клієнтами, збагачує клієнтський капітал. У сукупності це сприяє зростанню загального інтелектуального капіталу підприємства.

Мотиваційною основою розвитку персоналу у обох концепціях вважається задоволення потреб вищого порядку (схвалення, визнання успіхів, повага, самореалізація, соціальний статус і соціальна взаємодія). У межах реалізації зазначених концепцій для зростання інтелектуального потенціалу підприємства його менеджменту необхідно:

- орієнтуватись на висококваліфіковану і ініціативну робочу силу, інтегровану в систему виробництва;
- забезпечувати безперервність процесу накопичення знань і підвищення кваліфікації;
- підвищувати гнучкість у системі організації праці;
- розширювати горизонти і межі делегування повноважень і відповідальності;
- розвивати партнерські відносини між учасниками виробництва.

Обидві концепції (партисипативного управління і управління за цілями) не суперечать одна одній у своїй основній сутності, а швидше доповнюють, тому їх можна використовувати у тісній взаємодії. До того ж, ні одна з них не суперечить ментальності вітчизняного соціуму, тому їх можна з успіхом застосовувати і в Україні. У сукупності вони формуватимуть основу соціально-відповідального і соціально-мотиваційного управління, яке найбільшою мірою сприятиме зростанню інтелектуального капіталу українських промислових компаній, а значить – створюватиме належний відтворюваний ресурсний фундамент їх конкурентоспроможності. Сприятимуть реалізації завдань розвитку інтелектуального капіталу і відповідні управлінські технології, в тому числі – ті, що закладені в технологіях формування й розвитку корпоративної культури.

5.5. Мотиваційні можливості корпоративної культури у розвитку потенціалу різноманітності промислових компаній

Особлива роль в узгодженні цільових установок і мотиваційних переваг персоналу сучасних мультинаціональних компаній належить корпоративній культурі, структура якої багатоконпонентна і різнопланова. Незважаючи на цю різноплановість, сукупний вплив її елементів покликаний реплікувати в компанії той тип поведінки, який даватиме змогу ефективно досягати визначених корпоративною стратегією цілей.

Існує багато поглядів на зміст організаційної культури і на детермінанти її формування. Організаційній культурі сучасних корпорацій належить особливо важлива роль в узгодженні цільових установок і мотиваційних переваг персоналу. Структурування чинників формування організаційної культури за роллю, яку вони виконують в корпоративних структурах, згладжуючи розбіжності у стилях і методах управління і створюючи цілісний організаційний простір, подано у табл. 5.12 [39, с.141].

Таблиця 5.12

Чинники формування корпоративної культури

Назва чинника	Роль у формуванні корпоративної культури
1	2
<i>Первинні чинники</i>	
Точки концентрації уваги вищого керівництва	Виділяє важливі аспекти діяльності і формує чіткі критерії їх виконання
Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації	Визначає найбільш прийнятні способи вирішення проблем, згладжуючи мультикультурні розбіжності у стилях і методах управління
Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників	Визначає норми виробничої дисципліни і переважні норми взаємодії у владних стосунках
Критеріальна база заохочень співробітників	Формує стереотипи бажаної поведінки працівників
Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації	Забезпечує відбір тих, хто може працювати в корпорації і показує, яким чином можна зробити в ній кар'єру
<i>Вт оринні чинники</i>	
Структура організації	Окреслює межі повноважень і відповідальності, статусні позиції, визначає ставлення керівництва до свободи та ініціативності

Завершення таблиці 5.12

1	2
Система передавання інформації та організаційні процедури	Визначає швидкість і напрями інформаційних потоків, рутинізує процедури опрацювання первинної інформації, формує певний стиль роботи
Зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення організації, її атрибутика	Формують у працівників почуття приналежності до організації, уявлення про стиль роботи та їхній статус
Міфи та історії про важливі події та осіб, які відігравали та відіграють ключову роль в житті організації	Формує уявлення про непереможний «дух» організації, виховує стійкість у подоланні перешкод її функціонуванню
Вербалізоване визначення філософії та сенсу існування організації	Підтримує дії керівництва, спрямовані на досягнення організаційних цілей без порушення встановлених принципів

Свідоме використання менеджментом підприємства наведених чинників дозволяє сформувати у ньому той організаційний простір, який сприятиме реалізації потенціалу різноманітності.

Залишаючи поза увагою деякі елементи корпоративної культури, які складають її видиму частину і проявляються у артефактах (символіка, одяг, дизайн приміщень тощо), розглянемо ті складові, що інституують (вводять у певні межі, унормовують, алгоритмізують) поведінку працівника і можуть розглядатися як *постійні* мотиватори, створюючи у сукупності із прийнятою в організації динамічною системою стимулювання певне мотиваційне середовище. До них доцільно віднести:

- філософію діяльності корпорації, яка задає сенс її існування і формує ставлення працівників до клієнтів, партнерів та інших учасників процесів ринкового обміну;
- домінуючі цінності, що впливають на вибір способів досягнення організаційних цілей;
- поведінкові норми, що визначають основні принципи корпоративних відносин (особливості комунікацій, процедури прийняття рішень, рівень дотримання ієрархії відносин, стиль управління тощо);
- статусне і рольове позиціонування, яке дає змогу кожному працівнику відчувати свою значущість в межах корпорації;
- психологічний клімат, який проявляється у характері відносин між учасниками корпорації та при їх контактах із зовнішнім середовищем;

– поведінкові ритуали (проведення певних церемоній, які підкреслюють значущість тих чи інших подій).

Системоутворюючим началом корпоративної культури є базова стратегія і засоби її досягнення, які встановлюються керівником (власником бізнесу) виходячи з його бачення місії організації. Фірми з «високою» корпоративною культурою (в якій система цінностей культивує поведінку персоналу, адекватну стратегічним завданням фірми) отримують істотні вигоди в довгостроковій перспективі, оскільки така культура забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує в ній комунікаційні процеси і психологічний клімат. Все це дуже важливо для згладжування мотиваційних переваг учасників корпоративних структур, зменшення числа розбіжностей і дисфункціональних конфліктів – як структурного, так і міжособистісного характеру.

Відмітною рисою тієї чи іншої корпоративної культури є пріоритетність її базових характеристик, які вказують на кращі альтернативи поведінки в разі виникнення конфлікту між її різними складовими [39; 51-54]. З огляду на те, що корпорація, зростаючи кількісно, інтегрує учасників з іншими субкультурами, такі конфлікти можуть загрожувати порушенню концептуального змісту материнської культури, спричиняючи виникнення контркультури у вигляді опозиції до цінностей домінуючої культури; структури влади в її межах; зразків відносин і взаємодії, що підтримуються домінуючою культурою.

Поява або посилення організаційних контркультур є наслідком розбалансування інтересів членів корпорації, що виникає зазвичай в період організаційних криз або організаційних змін. У цих умовах зменшується мотивація до роботи на організаційні цілі, посилюються відцентрові настрої. Тому інтеграція повинна відбуватися на основі взаємного узгодження не тільки економічних інтересів учасників корпоративних відносин, а й тих пріоритетів корпоративної культури, які визнані ключовими для консолідації індивідуальних цілей в контексті загальнокорпоративних.

У сучасних компаніях все більше починають домінувати цінності, орієнтовані на якість людських ресурсів, ефективне використання інтелекту співробітників, його розвиток, перетворення в інтелектуальний капітал організації. Це відрізняє культуру традиційного типу, засновану на системному адмініструванні, і культуру підприємницького типу, засновану на захопленні ініціативності персоналу і значного делегування повноважень в межах управлінської ієрархії (табл. 5.13) [39, с.145].

Таблиця 5.13

Складові організаційної культури	Мотиваційні акценти основних типів організаційної культури		
	Адміністративна культура	Підприємницька культура	Домінуючий мотив
Система контролю	Відмітні риси складових ОК	Домінуючий мотив	Відмітні риси складових ОК
Ставлення до можливостей	Зовнішня	Уникнення відповідальності	Внутрішня
Делегування повноважень	Чекає розпорядження	Небажання змін	Веде пошук
Відносини субординації	Централізація	Недовіра	Децентралізація
Організаційний фокус	"Дорослий" – "дитина"	Підкорення	"Дорослий" – "дорослий"
Виробнича стратегія	На організацію	Вживання організації	На людину
Головні цілі	Зниження вартості	Прибуток за рахунок економії	Диференціація виробництва
Підхід до управління	Продуктивність	Максимізація віддачі від фізичного ресурсу	Ефективність
Робота проєктується з позицій	Системний	Стабільність	Ситуаційний
Виконання роботи	Інтеграції	Острах втрати контролю	Автономії
Переважний характер здійснюваних змін	За правилами	Стабільність	Творче
Основний акцент у діяльності	Модифікація	Обережність, уникання ризику	Радикальні
	Робити справу правильно	Вдосконалення здійснюваного	Робити правильну справу
			Прибуток
			Самоствердження, довіра, визнання компетентності
			Самореалізація
			Творчість, прагнення ризику
			Пошук нового
			Взаємовідна співпраця для підвищення якості життє-діяльності
			Прибуток за рахунок нової діяльності
			Максимізація віддачі від інтелектуального ресурсу

Очевидно, що для забезпечення розвитку сучасних компаній, для повноцінної реалізації закладеного в них потенціалу різноманіття необхідно культивувати організаційні цінності, які залучають людей творчих, здатних відшукувати нові можливості у зовнішньому середовищі і реалізувати їх, застосовуючи інноваційні підходи. З іншого боку, ці цінності повинні забезпечувати згуртованість учасників, їх лояльність до корпорації, що послужить психологічною основою врівноважування їх інтересів і профілактики конфліктів.

Серед моделей, які описують вплив організаційної культури на поведінку працівників, найбільш вдалою можна назвати модель Квіна-Рорбаха (рис.5.8) [55]. У цій моделі дослідники конкретизували ідею Парсонса про те, що в основі успіху сучасної компанії лежать:

- здатність до адаптації;
- вміння досягати поставлених цілей;
- вміння інтегрувати діяльність всіх складових компаній;
- легітимність діяльності, тобто визнання і підтримка дій керівництва суспільством, що є свідченням їх суспільної корисності.

Відповідно до моделі Квіна-Рорбаха, зазначені організаційні цінності можуть конкурувати між собою, формуючи різні моделі забезпечення успіху промислових корпорацій. Так, співвідношення «інтеграція – диференціація» вказує, на що переважно звертається увага в компанії – на всебічний контроль, що гарантує стабільність і передбачуваність в поведінці підлеглих, або на гнучкість, яка забезпечується нововведеннями. Співвідношення «внутрішній фокус – зовнішній фокус» відображає переважання в компанії або задоволення інтересів внутрішніх учасників корпоративних відносин, або до зміцнення позицій організації в зовнішньому середовищі – через задоволення інтересів зовнішніх стейкхолдерів. Співвідношення «засоби / інструменти – результати / показники» демонструє різницю в концентрації уваги – з одного боку, на процеси і процедури, а з іншого – на показниках їх вимірювання (продуктивність, ефективність тощо).

Критичне осмислення даної моделі показує, що в конкурентному середовищі більш ефективно фокусуватися на розвитку адаптивних властивостей корпорації, а у відносно стабільній – на вдосконаленні внутрішнього середовища. Однак більш реальна картина, коли в різні періоди існування корпорації основні цінності організаційної культури змінюються. На етапі народження і юності увага зосереджується на зовнішньому середовищі, а на етапі зрілості – на внутрішньому. І саме через несвоєчасну зміну основних акцентів управління виникають організаційні кризи.

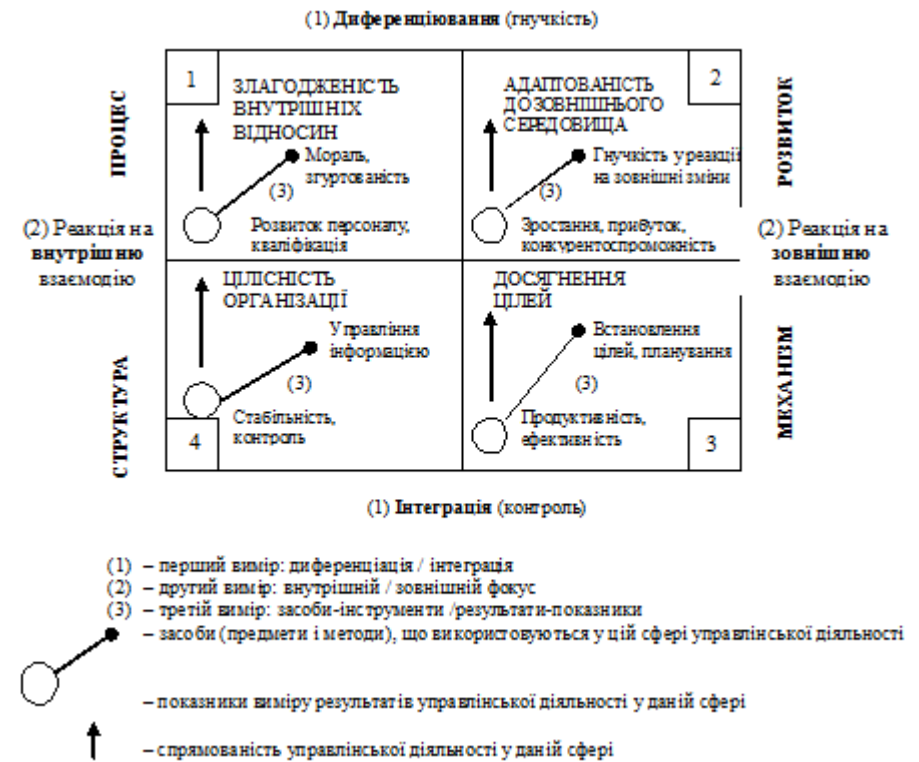


Рис. 5.8. Модель конкуруючих цінностей організаційної ефективності Квіна-Рорбаха

Отже, на кожній стадії життєвого циклу необхідно коригувати організаційні цінності корпорації, розвивати їх відповідно її нового стану. Для цього доцільно:

- культивувати ті цінності, що підтримують ініціативність працівників, їх прагнення до професійного розвитку, пошуку шляхів вдосконалення своєї роботи, активної участі в прийнятті управлінських рішень;
- налагодити ефективні комунікаційні процеси в корпорації – для своєчасного виявлення потреби в інноваційних змінах; насаджувати в середовищі менеджменту такий стиль управління, який би запобігав виникненню внутрішніх корпоративних

конфліктів, пов'язаних з порушенням мотиваційного балансу між ключовими учасниками корпорації.

Позитивне вирішення процесу розвитку організаційних відносин дає можливість істотно поліпшити систему передачі знань, а значить – розширити можливості рекомбінації ресурсів і процесів в єдиному організаційному просторі. Завдяки цьому формуються умови для розвитку організаційного знання, його перетворення у організаційний капітал і капітал відносин. Для промислових корпорацій це створює належний інтелектуальний фундамент і мотиваційний простір для збільшення і ефективного використання потенціалу різноманітності.

Реалізація концепції самонавчальної організації у вітчизняних промислових компаніях вимагає формування відповідних цінностей в корпоративній культурі. Вони повинні підкреслювати пряму залежність соціального успіху працівників з успішним функціонуванням компанії, акцентувати на необхідності партнерських відносин в зв'язці «організація-співробітники» і підтримувати лояльність персоналу, заохочувати прагнення працівників до саморозвитку, навчання протягом усього життя. Відмінності основних характеристик корпоративної культури класичного типу і партнерського, властивого самонавчальній організації, представлено в таблиці 5.14 [56].

Таблиця 5.14

Порівняльні характеристики класичного і партнерського типів організаційних культур і їх взаємозв'язок з навчанням

Класична організаційна культура	Зв'язок з навчанням	Партнерська організаційна культура	Зв'язок з навчанням
1	2	3	4
Тип ієрархії			
Формальна	Обмежено стимулює саморозвиток	Гетерархія	Стимулює саморозвиток
Рівень залучення працівників до управління			
Низький	Стратегічна значущість навчання менеджерів	Високий	Стратегічна значущість навчання всього персоналу
Поведінка людини як елемента системи			
Демонструє виконавчу дисципліну	Навчання за наказом зверху	Демонструє здатність до саморегулювання	В т.ч. в формі навчання з власної ініціативи

Завершення таблиці 5.14

1	2	3	4
Ступінь незалежності			
Демонстрація субординації	Співвіднесення потреб у навчанні із формальним статусом	Незалежність співробітників усіх рівнів	Потреба в навчанні зумовлена характером проблем
Обмін інформацією			
Дозування й вибірковість інформації для співробітників	Той же принцип у навчанні різних груп працівників	Доступність і вільний обмін інформацією	Умови для продукування спільного знання
Мотивація			
Зовнішня мотивація праці	Зовнішня мотивація навчання	Особистісна мотивація	Навчання як процес самовдосконалення
Формування загального бачення подій і процесів			
Присутнє лише серед менеджерів вищого рівня	Загальне бачення не відносять до ключових факторів успіху організації	В процес втягнуто весь персонал, загальне бачення вважається фактором успіху організації	Навчання набуває форми процесу формування загального бачення подій і процесів
Гармонія цілей організації і цілей членів організації			
Не надається значення		Узгодження особистих цілей з місією і баченням організації	
Переважаний тип конфліктів			
Дисфункціональний	В ході конфліктів не відбувається обміну знаннями	Функціональний	В ході конфліктів відбувається обмін знаннями
Відкритість впливу зовнішнього середовища			
Мінімізація контактів членів організації із зовнішнім середовищем	Занурення в досвід своєї організації	Контакти членів організації із зовнішнім середовищем	Засвоєння досвіду і знань інших організацій

Позитивний результат досягається копіткою роботою з переорієнтації персоналу вітчизняних компаній на цінності, що лежать у площині ефективної організаційної взаємодії для активного і результативного інноваційного пошуку у напрямі досягнення ресурсної і ринкової синергії в діяльності. При цьому мусять бути подолані не лише стереотипи мислення, а й стереотипи поведінки (культивування ініціативності, безпосередньої участі працівників у розв'язанні господарських проблем на протигагу пасивному виконанню доручених завдань в межах організаційної ієрархії). Дотримання цих цінностей сприятиме формуванню доброзичливого психологічного клімату і зміцненню корпоративного духу, що у кінцевому підсумку створюватиме атмосферу взаєморозуміння і полегшуватиме керівництву реалізацію необхідних управлінських рішень. Глибинним джерелом конкурентних переваг (які дають змогу максимізувати створювану в бізнес-процесах компанії додану вартість) все більше ставатимуть організаційні знання, що знаходитимуть втілення у нових ідеях і продуктах, нових виробничих і управлінських технологіях і забезпечуватимуть підтримання і нарощування конкурентоспроможності компанії у тривалій стратегічній перспективі.

Література

1. Anders V. Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund. Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie. / V. Anders, R. Ortlieb, H. Pantelmann, D. Reim, B. Sieben, S. Stein. – München und Mering: Reiner und Hampp Verlag, 2008.
2. Cox T. Developing Competency to Manage Diversity / T. Cox, R. Beale. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.
3. Thomas D.A. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity / D.A. Thomas, R.J. Ely // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74. – №. 5. – P. 79-91.
4. Steinmetz B. Diversity Management und Antidiskriminierung / B. Steinmetz, G. Vedder. – Weimar: Bertuch Verlag GmbH, 2007. – 136 p.
5. Менеджмент многообразия в гетерогенных организациях / М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, В.В. Стадник, У. Альгермиссен. – Хмельницкий : ФООП А.С. Гонта, 2016. – 354 с
6. Дементьев В.В. Экономика как система власти: монография / В.В. Дементьев. – Донецк : Каштан, 2003. – 404 с.

7. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посібник / Л.Г. Шморгун. – К.: Знання, 2010. – 452 с.
8. Jensen M.C. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure / M.C. Jensen, W.H. Meckling // Journal of Financial Economics, 1973. – Vol. 3. – № 5. – P. 590-616.
9. Олейник А.Н. Институциональная экономика: учебное пособие / А.Н. Олейник. – М. ИНФРА-М, 2000. – 416 с.
10. Gailmard S. Accountability and Principal Agent Models [Электронный ресурс] / Gailmard S. URL: [http://www.law.berkeley.edu/files/cs/sl/Gailmard_-_Accountability_and_Principal-Agent_Models\(1\).pdf](http://www.law.berkeley.edu/files/cs/sl/Gailmard_-_Accountability_and_Principal-Agent_Models(1).pdf).
11. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Е. Вільямсон. – К. : АртЕк, 2001. – 472 с.
12. Уильямсон О. Вертикальная интеграция: соображения по поводу неудач рынка [Электронный ресурс] / О. Уильямсон // Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса. Т.1. / под ред. В.М.Гальперина. – СПб.: Эконом. шк., 1999. – Режим доступа: <http://www.gallery.economicus.ru>
13. Kreps, David M. Corporate culture and economic theory / David M. Kreps. // Perspectives on positive political economy. Ed. by Alt, James E. and Shapsley, Kenneth A. Cambridge, 1990.
14. Клейнер Г.Б. Системно-интеграционная теория предприятия / Г.Б. Клейнер // Original scientific paper; Recived: September. – 2005. – № 30.
15. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2007. – 511 с.
16. Степочкина А.С. Хозяйственная организация и моделирование ее динамики: монография / А.С. Степочкина. – М. : Директ-Медиа, 2014. – 439 с.
17. Киппер И.Л. Проблема устойчивости логистических систем встречной торговли: научная интерпретация и подходы к решению / И.Л. Киппер // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С.3-9.
18. Кукушкин Н.С. Равновесие по Нэшу в играх с аддитивным агрегированием / Н.С. Кукушкин // Экономика и математические методы. – 2000. – Т.36, №4. – С. 58-66.
19. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
20. Стадник В.В. Стимули як складова інноваційної політики підприємства / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2002. – № 2, ч.1. – С.9-11.
21. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія /В.В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 271 с.

22. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура: наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БАК, 2001. – 624 с.
23. Ланге О. Введение в экономическую кибернетику / О. Ланге. – М.: Прогресс, 1968. – 208 с.
24. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты / В.И. Ляшенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.
25. Brown Ph. Human Capital, Social Capital and Collective Intelligence / Ph. Brown, H. Lauder // Social Capital. Critical Perspectives. – 2001. – P.226-242.
26. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; [пер. с нем.] – М.: Экономика, 1990. – 264 с.
27. Галиця І. О. Внутрішні венчури як механізм стимулювання інноваційного процесу / І. О. Галиця // Наука та інновації. – 2008. – № 4, т.4. – С. 85–94.
28. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86-87.
29. Козаченко Г.В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством / Г.В. Козаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємство. – 2003. – № 11. – С. 107-111.
30. Грішнова О.А. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності / О.А. Грішнова, О.В. Василик // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2008. – Вип. 6. – С.22-27.
31. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю проектних організацій / І. Моргачов // Схід. – 2006. – № 5. – С. 38-41.
32. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / [В.С.Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Луцковский и др.]. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
33. Букреев А. М. Организационно-экономический механизм антикризисного управления: теория и практика / А. М. Букреев. – Воронеж : Изд-во ВГТУ, 2000. – 164 с.
34. Нижник В. М. Формування структури механізмів ефективного управління конкурентним потенціалом промислових підприємств : монографія / за наук. ред. В. М. Нижника, М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 263 с.
35. Измайлов С. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) / С. Измайлов, К. Сонин, М. Юдкевич // Вопросы экономики. – 2008. – № 1. – С.5-27.

36. Стадник В.В. Збалансована система показників як невід’ємна складова організаційно-економічних механізмів управління підприємством / В.В. Стадник, Т.В. Михальчик // Вісник Хмельн. націон. університету. Економічні науки. – 2015. – № 3, т.2. – С.28-33.
37. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия / Д.Попов // Управление компанией. – 2003. – №2. – С.69 – 76.
38. Kaplan R.S. The Balanced ScoreCard / R.S. Kaplan, D.P. Norton – Boston: Harvard Business School Press, 1996.
39. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: моногр. / В.В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 271 с.
40. Фулан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ / М. Фулан. – Л. : Літопис, 2000. – 270 с.
41. Равен Дж. Компетентность в современном обществе, развитие и реализация / Дж. Равен ; [пер. с англ.]. – М.: «Когнито-центр», 2002. – 396 с.
42. Гризовська Л.О. Планування розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством: проблеми і завдання / Л.О. Гризовська, В.В. Стадник // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины: материалы XI Международной научно-практической конференции (4-6 октября 2012 г.) – Алушта-Симферополь: СНУ им. Вернадского, 2012. – 138 с. – С. 92.
43. Гризовська Л.О. Мотиваційні основи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства / Л.О. Гризовська // Людина, бізнес, держава: реалії та перспективи соціально-економічного та інноваційного розвитку : зб. доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції 17 квітня 2014 р. – Кіровоград : КОД, 2014. – С.75-76.
44. Гончаров Ю.В. Розвиток потенціалу креативних технологій у стратегічному управлінні підприємством / Ю.В. Гончаров // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3, т.2. – С. 105-110.
45. Литвин І.І. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І.В. Литвин // Наук. Вісн. ЛНТУ України. – 2011. – вип.21.7. – С. 360-364.
46. Стадник В. В. О формировании мотивационной составляющей развития креативности персонала предприятия / В. В. Стадник, Л. А. Гризовская // Поддержка одаренности – развитие креативности : сб. матер. Международного конгресса. – Витебск, 2014. – С. 91-95.
47. Стадник В. В. Чинник гетерогенності персоналу у нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприєм-

ства / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 197–204.

48. Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств: наукове видання / ГВ Назарова, Н.М. Гавкалова Н. С. Маркова; відп. ред. : Л. М. Седова.. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 239 с.

49. Edvinsson L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots / L. Edvinsson, M. Malone. – NY, 1997. – 375 p.

50. Стадник В. В. Сучасні управлінські концепції у зростанні інтелектуального капіталу підприємства / В. В. Стадник, Л.О. Гризовська // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту». – 2012. – Ч. 1. – С. 349–359.

51. Аровина М.П. Организационная культура как внутреннее социально-экономическое пространство предприятия / М.П. Аровина // Научн. труды Донецкого нац. техн. ун-та. Сер.: экономическая. – Донецк: ДонНТУ. – 2008. – Выпуск 31-1 (128). – С. 17-24.

52. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура / Ю.І. Палеха. К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.

53. Стадник В.В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, т.4. – С.250-256.

54. Менеджмент организационной культуры / И.В. Грошев, В.М. Юрьев. – М.:Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2010. – 760 с.

55. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 1998. – 528с.

56. Скворцов В.Н. Проблемы обучения персонала в контексте концепции самообучающейся организации [Электронный ресурс] / В.Н. Скворцов. – Режим доступа: C:/Users/305adm/Downloads/problemuobucheniya-personala-v-kontekste-kontseptsii-zamoobuchayuscheysya-organizatsii.

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1

Найпоширеніші класифікації конкурентних стратегій

Автори	Види стратегій	Характерні риси стратегій
1	2	3
Г. Л. Азов, А. П. Челенков	Стратегія зниження собівартості продукції	Пошук економічних способів задоволення попиту на товари широкого вжитку, витіснення конкурентів за допомогою «цінових війн» та «ігор на пониження цін», оптимізації обсягів виробництва та збуту
	Стратегія диференціації продукції	Орієнтація на потреби та можливості специфічних груп споживачів; пріоритети управлінню товарним асортиментом над зростанням цін за не еластичного попиту на ексклюзивну продукцію
	Стратегія сегментування ринку	Розробка ринкових ніш
	Стратегія реалізації нововведень	Переваги монопольної пропозиції залежно від ступеня новизни товару, комерціалізація нововведень та монопольне встановлення цін на останні
	Стратегія негайного реагування на потреби	Мінімізація часового лагу між появою попиту та його задоволенням, маневреність бізнесу
І. Ансофф І	Стратегія максимізації частки ринку (історична)	Завоювання максимальної частки ринку за рахунок мінімізації собівартості товарів, що виробляються та продажу їх за ціною, рівною або меншою, ніж у конкурентів
	Стратегія диференціації товарів/послуг	Пропозиція товарів, що задовольняли б специфічні потреби певної групи покупців
	Стратегія диференціації ринку (ринкової ніші)	Формування та підтримання позитивного іміджу товарів/послуг компанії
	Стратегія зростання	Забезпечення майбутнього розвитку компанії за рахунок географічного розширення ринку збуту, стимулювання попиту за допомогою штучного застаріння, сегментування ринку, тобто комплексного використання конкурентних переваг
Ф. Котлер	Стратегії лідерів ринку	Домінантна позиція зобов'язує їх вести активні дії, пов'язані із пошуком способів розширення загального попиту на товари галузі, захисту свого сегменту ринку за допомогою добре спланованих захисних та наступальних дій, спробами розширити свою частку ринку навіть за стабілізації його загального обсягу
	Стратегії претендентів на лідерство	Підприємства, що займають другі та треті позиції в галузі, атакують лідерів та інших конкурентів, використовуючи адекватні бізнес-контексту способи боротьби за розширення своєї частки ринку

1	2	3
	Стратегії для послідовників	Економія на дослідженнях та розробках, комунікаціях із споживачами за рахунок копіювання чи покращення новинок лідера
	Стратегії для компаній, що займають певну нішу	Уникнення конкуренції з компаніями-лідерами за рахунок спеціалізації та освоєння частки ринку, що не є особливо цікавою для гігантів
М. Портер	Найменші сукупні витрати	Мінімізація сукупних витрат за допомогою: збільшення виробничих потужностей; суттєвого зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за витратами; мінімізації витрат у сферах дослідно-конструкторської діяльності, сервісу, роботи торговельного персоналу та реклами
	Диференціація	Пропозиція продукту чи послуги, що в межах галузі сприймається унікальною (завдяки іміджу, дизайну чи бренду; технології; сервісу; дилерській мережі тощо)
	Зосередження	Зосередження на конкретній групі покупців, сегменті, товарній номенклатурі, географічному ринку
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Стратегія лідерства за витратами	Заохочення покупців низькими цінами за рахунок мінімізації витрат на виробництво
	Стратегія оптимальних витрат	Підвищення споживчої цінності товарів завдяки кращій порівняно з конкурентами якості за однакових або нижчих цін
	Стратегія широкої диференціації	Заохочення покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів
	Сфокусована стратегія на базі низьких витрат	Орієнтація компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок нижчих витрат на виробництво
	Сфокусована стратегія на базі диференціації продукту	Орієнтація компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів чи послуг, які краще задовольняють потреби споживачів
А. Ю. Юданов	Віолентна	Характерна для підприємств, що діють у сфері масштабного стандартного виробництва товарів та послуг; для такої стратегії характерною є висока диверсифікація і поступове збільшення технологічного відставання
	Патієнтна	Характерна для підприємств, що мають вузьку спеціалізацію, передбачає виготовлення не традиційної продукції для вузького сегмента ринку
	Комутантна	Приваблива для дрібних неспеціалізованих комерційних організацій, що задовольняють незначні за обсягом і короткострокові потреби споживачів у різних сферах діяльності
	Експлерентна	Передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку; отримання вигоди від одноосібної присутності на новому ринку протягом певного періоду

Класифікація інновацій в діяльності промислових корпорацій

Ознаки класифікації	Класифікаційні групи
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> - освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони довкілля; - виробничі – орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо; - фінансово-економічні – спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізацію системи обліку; надання чи отримання фінансових ресурсів у формі кредитів - маркетингові – використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками, Інтернет-магазини тощо; - соціальні – пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату у колективі тощо; - управлінські – націлені на вдосконалення стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації і документації, раціоналізацію канцелярських робіт - структурні – цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах
За причинами впровадження інновацій	<ul style="list-style-type: none"> - науково-технічний прогрес; - конкуренція; - завершення життєвого циклу; - моральне й фізичне зношування; - профілактика й подолання кризових ситуацій; - конверсія ВПК; - зміна власника; - участь у виробничій кооперації; - включення в єдиний логістичний ланцюг; - розширення напрямів (видів) діяльності

Кінець таблиці Б.1

Ознаки класифікації	Класифікаційні групи
За ступенем новизни	<ul style="list-style-type: none"> - рядові нововведення; - рядові неординарні; - раціоналізаторські нововведення; - модернізація; - удосконалення; - винахід
За статусом захищеності	<ul style="list-style-type: none"> - патенти; - авторські свідоцтва; - ноу-хау
За ступенем відносності	<ul style="list-style-type: none"> - відносні (суб'єктивні), тобто нові заходи для даного підприємства; - абсолютні (об'єктивні), тобто нові заходи, що не мають аналога
За об'єктами впровадження інновацій – інноватори	<ul style="list-style-type: none"> - на підприємстві; - у холдингу; - у регіоні; - у галузі; - у народному господарстві країни; - у світовому господарстві
За величиною можливого ризику	<ul style="list-style-type: none"> - припустимого ризику; - критичного ризику; - катастрофічного ризику
За величиною інвестиційних потреб	<ul style="list-style-type: none"> - відносно малі: до 50 тис. у.о.; - малі: 50-250 тис. у.о.; - середні: 250-1000 тис. у.о.; - великі: 10-50 млн. у.о.; - особливо великі: більше 50 млн. у.о.
За строками окупності	<ul style="list-style-type: none"> - до 6 міс.; - 6-12 міс.; - 1-3 року; - понад 3 років.
За джерелом (авторством) інновацій	<ul style="list-style-type: none"> - розроблені підприємством, у т.ч. власні ноу-хау; - виконані спеціалізованими організаціями на замовлення підприємства; - придбані на ринку інновацій (ліцензії).

Таблиця Б.2

Трагування сутності інноваційної діяльності

Автор	Визначення змісту інноваційної діяльності	Методологічний підхід до визначення
П. Завлін, Р.Фатхутдінов	Діяльність, спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення й відновлення номенклатури та поліпшення якості продукції, що випускається (товарів, послуг), удосконалювання технології їхнього виготовлення з наступним упровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому й закордонному ринках	Ціле-орієнтований
Н.Краснокутська	Це діяльність колективу, спрямована на забезпечення доведення науково-технічних ідей, винаходів до результату, придатного для практичної реалізації їх на ринку з метою задоволення потреб суспільства у конкурентоспроможних товарах і послугах	Результатний
Т. Майорова	Це діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг	
М. Денисенко та Я. Риженко	Це діяльність, пов'язана з перетворенням наукових досліджень і розробок, а також винаходів та відкриттів у новий продукт, або новий технологічний процес, що впроваджуються у виробничий процес	
С.Покропивний	Це процес, спрямований на розроблення й реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані з цим додаткові наукові дослідження й розробки	Процесний
М. Райская	Діяльність, пов'язана з отриманням і відтворенням нових наукових знань і їх реалізацією в матеріальному середовищі суспільства	
С. Хамініч	Це сукупність робіт, що виконуються певними організаційними структурами від зародження ідеї, її розробки і комерціалізації в умовах конкуренції	

Кінець таблиці Б.2

Автор	Визначення змісту інноваційної діяльності	Методологічний підхід до визначення
Фінансово-економічний словник	Діяльність, спрямована на пошук можливостей інтенсифікації виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах завдяки використанню науково-технічного та інтелектуального потенціалу	Цілеорієнтований
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Діяльність, спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг	
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Одна із форм інвестиційної діяльності, яка здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу, що включає: випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил; розробку і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального і екологічного становища.	

Таблиця Б.3

Структура обсягів виробництва та реалізації продукції і послуг ПАТ «Укрелектроапарат»

	Обсяги виробництва продукції				Частка від загального у вартісному вимірі за роками, %				Обсяги реалізації продукції				Частка від загального у вартісному вимірі за роками, %				
	2014	2015	2016		2014	2015	2016		2014	2015	2016		2014	2015	2016		
	тис. грн	шт	тис. грн	шт	2014	2015	2016	тис. грн	шт	тис. грн	шт	тис. грн	2014	2015	2016	тис. грн	
4644	739753	3361	469495	2225	337612	96,5	85,8	4137	735370	2711	466907	1521	303597	95,5	93,1	79,5	
Трансформатори електричні																	
Комплектні трансформаторні підстанції																	
385	22646	227	21536	286	45322	3,0	4,3	11,5	299	29840	198	26132	259	61781	3,9	5,2	16,2
Котли центрального опалення (КСО)																	
93	2048	105	2534	126	4699	0,3	0,5	1,2	13	1870	15	2312	21	4340	0,2	0,5	1,1
Щити однофазного обслуговування																	
60	1089	120	1918	71	1427	0,2	0,4	0,4	7	994	10	1750	8	1318	0,1	0,3	0,3
Інше																	
-	0	-	1486	-	4280	0	0,3	1,1	-	1843	-	4176	-	10760	0,3	0,9	2,9
Всього																	
-	765536	-	496969	-	393340	100	100	100	-	769917	-	501277	-	381796	100	100	100

Джерело: статистична і фінансова звітність підприємства, власні розрахунки

Таблиця Б.4

Обсяги і структура експорту вітчизняної машинобудівної продукції у 2010-2016 роках *

Товарні групи	Значення показників за роками						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяги експорту машинобудівної продукції, млрд. дол. США							
Всього по машинобудуванню, в т.ч.	8,95	11,70	12,94	10,38	7,36	4,78	4,35
- машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	5,56	6,63	6,87	6,82	5,66	3,94	3,64
- засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	3,14	4,79	5,78	3,27	1,47	0,68	0,56
в т.ч. літальні апарати	0,12	0,32	0,92	0,31	0,25	0,19	0,08
- прилади та апарати оптичні, фотографічні	0,25	0,28	0,29	0,29	0,23	0,16	0,15
Структура експорту продукції машинобудування за основними групами, %**							
Всього, з них:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
- машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	62,12	56,67	53,09	65,7	76,9	82,42	83,68
- засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	35,09	40,94	44,67	31,51	19,97	14,23	12,87
- прилади та апарати оптичні, фотографічні	2,79	2,39	2,24	2,79	3,13	3,35	3,45
Індекси обсягів експорту порівняно з попереднім роком, %**							
Всього по машинобудуванню, в т.ч.	-	130,73	110,60	80,22	70,91	64,95	91,00
- машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	-	119,24	103,62	99,27	82,99	69,61	92,39
- засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	-	152,55	120,67	56,57	44,95	46,26	82,35
- прилади та апарати оптичні, фотографічні	-	112,00	103,57	100,00	79,31	69,57	93,75

*Без урахування тимчасово окупованих територій України

Джерела: Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс] /Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/zd/izstz/izstz_u/tszt/0217_u.htm; **власні розрахункиДодаток В.
Таблиця В.1

Аналіз методик оцінки ринку

Метод оцінки	Методика розрахунку	Коментар
ОЦІНКА РИНКУ		
Коефіцієнт концентрації – процентне відношення величини суми ринкових часток декількох найбільших фірм на ринку до загального обсягу виробленої продукції усма фірмами, які діють на даному ринку	$CR_i = \frac{\sum_{i=1}^n q_i}{\sum_{i=1}^n q_i \text{ сум}} \times 100\%$ <p>де q_i – обсяг виробництва товару на даному галузевому ринку і-тої фірми; $q_i \text{ сум}$ – загальний обсяг виробництва товару на даному галузевому ринку; n – кількість фірм (підприємств)</p>	Найбільш часто коефіцієнт концентрації розраховується за трьома найбільшими фірмами в галузі і може приймати значення від 0 до 100%. Для ринку досконалої конкуренції він дорівнює 0%, для монополії – 100%. Очевидно, що його значення монотонно зростає в міру збільшення числа найбільших фірм. Головний недолік коефіцієнта - його нечутливість до різних варіантів розподілу часток між конкурентами на ринку
Коефіцієнт ентропії – середня частка підприємств, що діють на ринку, зважена за натуральним логарифмом зворотного її величини	$E = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n g_i \ln \left(\frac{1}{g_i} \right)$ <p>де q_i – частка виробництва і-тої фірми на даному товарному ринку; n – число господарюючих суб'єктів на ринку</p>	Коефіцієнт ентропії характеризує ступінь концентрації ринку і дозволяє більш глибоко дослідити рівень і динаміку концентрації: чим більше коефіцієнт ентропії (E), тим більше економічна невизначеність, тим нижче рівень концентрації продавців на ринку .

Продовження табл. В. 1

Метод оцінки	Методика розрахунку	Коментар
Індекс Герфіндала–Гіршмана (більш відомий під скороченою назвою індекс Герфіндала) – для оцінки конкуренції на ринках	$hhi = \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{X} \times 100 \right)^2$ <p>де x_i – частка i-го гравця на ринку; X – загальна сума часток ринку, що дорівнює сумі участі кожного учасників на ринку; n – кількість учасників на ринку Може використовуватися для визначення ступеня концентрації експорту</p>	Значення індексу може знаходитись в межах 0- 10000, що нижче значення цього показника, то меншою є частка кожного з гравців на ринку, а відтак і вищим є рівень конкурування на ринках. Вважається, що у випадку коли значення індексу є менше 100, то ринок можна охарактеризувати як високо конкурентний; якщо воно перебуває в межах 100 – 1000, конкуренція концентрована ринку є нестійкою; в межах 1000 – 2500 – низька конкуренція концентрована ринку; 2500 – 5000 – середня конкуренція концентрованого ринку, якщо перевищує 5000 – ринок монополізований. Головний недолік коефіцієнта – необхідність наявності повної аналітичної бази про всіх суб'єктів ринку.
Дисперсія логарифмів ринкових часток – характеризує розподіл обсягів продажів між підприємствами	$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (\ln(q_i) - \ln(q_{aver}))^2$ <p>де q_i – частка продажів i-го підприємства на ринку; q_{aver} – середня частка одного підприємства на ринку, рівна $1/n$; n – число господарюючих суб'єктів на ринку</p>	Дисперсія визначає можливу ринкову владу підприємств через нерівність їх розмірів. Чим більше дисперсія, тим більше нерівномірний і більш концентрований ринок, тим слабкіше конкуренція і сильніше ринкова влада великих підприємств на ринку

Продовження табл. В. 1

Метод оцінки	Методика розрахунку	Коментар
Коефіцієнт відносної концентрації – співвідношення числа найбільших підприємств на ринку і контрольованій ними частки реалізації товару	$K = (20 + 3\beta) / \alpha$ <p>де β – частка числа найбільших підприємств ринку в загальній кількості підприємств, %; α – частка продажів даних підприємств в загальному обсязі реалізованої продукції, %</p>	При $K > 1$ концентрація відсутня, ринок є конкурентним. При $K \leq 1$ на ринку спостерігається висока ступінь концентрації, ринкова влада підприємств велика. Про вплив найбільшого підприємства на ринок можна говорити тоді, коли обсяг його виробництва (продажів) становить, принаймні, 20% місткості ринку. При $K = 1$ між частками існує лінійна залежність: 1/30 частина підприємств фірм випускає 30%, а 1/10 – 10% сукупного обсягу реалізованої продукції.
Коефіцієнт концентрації Джинні – характеризує ступінь розподілу одиниць сукупності за рівнем ознаки	$G = \left 1 - 2 \sum_{i=1}^n d_{sit} (cum)_i \right \sum_{i=1}^n d_{sit} d_{ji}$ <p>де d_{sit} – частка підприємств в кожній групі (децильній, квінтильній); d_{ji} – частка кожної групи підприємств в загальному обсязі виробленої продукції на окремому ринку; d – частка виробленої продукції, ранжирована від найменшого до найбільшого підприємству на ринку.</p>	Він приймає значення від 0 до 1, і чим він вище, тим вище рівень концентрації і нерівномірний розподіл підприємств на ринку. Коефіцієнт Джинні ілюструється кривою Лоренса, що відображає взаємозв'язок процентної частки розміру ринку і числа підприємств, що діють на ринку, підрахованих наростаючим підсумком (кумулятивно) від меншого підприємства до більшого.

Продовження табл. В. 1

Метод оцінки	Методика розрахунку	Коментар
Індекс Холла-Гайдмана – розраховується шляхом зіставлення відносних рангів фірм і їх ринкових часток	$HT = \frac{1}{2(\sum_{i=1}^n [(R_i \cdot g_i) - 1])}$ <p>де $R_i - 1, 2, 3 \dots$ – ранг i-тої фірми на ринку (для найбільшої $R = 1$); g_i – частка i-тої фірми на ринку</p>	В умовах наявності монополії на ринку коефіцієнт досягає свого максимального значення ($HT (\max) = 1$). Його мінімальне значення для ринку досконалої конкуренції $HT (\min) = 0$, і цей випадок відповідає нескінченно більшому числу рівних фірм. Разом з тим, можна довести математично, що його мінімальне значення буде прагнути при інших рівних умовах до $1 / n$ (n – число підприємств в галузі), тобто знаходиться в діапазоні від $1 / n$ до 1.
Коефіцієнт Лернера – є показником міри конкурентності ринку	$L = \frac{(P - MC)}{P}$ <p>де P - ціна; MC - граничні витрати</p> <p>За умови максимізації прибутку ціна і граничні витрати пов'язані один з одним через показник еластичності попиту за ціною. Враховуючи це коефіцієнт Лернера можна розрахувати іншим способом:</p> $L = \frac{-1}{E_D} \text{ або } L = \frac{1}{ E_D }$	Оскільки за досконалої конкуренції здатність окремої фірми впливати на ціни дорівнює нулю ($P=MC$), а відповідно і $L = 0$, то відносне перевищення ціни над граничними витратами характеризує наявність у конкретної фірми ринкової влади. При чистій монополії в гіпотетичній моделі коефіцієнт Лернера дорівнює максимальному значенню $L=1$. Чим вище значення цього показника, тим вище рівень монополічної влади.

Продовження табл. В. 1

Метод оцінки	Методика розрахунку	Коментар
Індекс Лінда – для оцінювання ступеня конкурентної свободи та монополізації ринків	$li = \frac{1}{m-1} \sum_{k=1}^{m-1} \frac{SR(1, k)}{SR(k+1, m)}$ <p>Щоб обчислити значення цього індексу, треба спочатку розрахувати частки ринку кожного учасника x_i (як і для індексу Герфіндаля–Гіршмана), після цього їх ранжують в порядку спадання від x_1 до x_j, визначають m найбільших учасників ринку, а вже потім розраховують допоміжні коефіцієнти SR за формулою:</p> $SR(i, j) = \frac{1}{j-i+1} \sum_{k=i}^{j-1} x_k$	Недоліком цієї методики є те, що індекс розраховується лише для лідерів ринку, відповідно, не враховується ситуація на ринку загалом.
Коефіцієнт Тобіна – показник ринкової влади, що характеризує відносну оцінку стану фірми ринком в порівнянні з внутрішньою оцінкою самою фірмою	$Q = \frac{C_p}{C_e}$ <p>де C_p – ринкова вартість активів фірми (як правило визначається по ринковому курсу акцій); C_e – відновна вартість активів фірми (дорівнює сумі витрат, необхідних для придбання активів фірми за поточними цінами)</p>	Якщо фондовий ринок оцінює фірму більше, ніж становить відновна вартість її активів, тобто якщо $C_p > C_e$ ($Q > 1$), то це означає, що фірма отримує додатковий прибуток. Фактичний або очікуваний рівень прибутку в галузі вище, ніж необхідний, щоб утримувати фірму в даній галузі.

Продовження табл. В. 1

Метод оцінки	Методика розрахунку	Коментар
Індекс Ротшильда – визначається як відношення ринкової еластичності попиту до еластичності попиту для окремого підприємства	$R = \frac{E_{DP}}{E_{Dn}}$ <p>де E_{DP} – коефіцієнт цінової еластичності попиту для всього ринку товару; E_{Dn} – коефіцієнт цінової еластичності попиту на продукцію окремого підприємства</p>	Індекс Ротшильда може набирати значення в діапазоні від 0 до 1. Якщо індекс дорівнює 1, еластичність попиту підприємства збігається з еластичністю ринкового попиту. Якщо ринок атомістичний, тобто складається з багатьох підприємств, що випускають аналогічну продукцію, то індекс Ротшильда буде наближатись до нуля. Чим більшим є цей показник, тим більшою є ринкова влада.
Індекс Грубеля–Ллойда – для визначення частки внутрішньогалузевої торгівлі	$I_{G-L} = \frac{(X_i - M_i) - X_i - M_i }{X_i + M_i} \times 100\% = \frac{ X_i - M_i }{X_i + M_i} \times 100\%$ <p>де X_i та M_i – відповідно експорт та імпорт у секторі i</p>	Значення I_{G-L} коливається від 0 до 100. Якщо внутрішньогалузевої торгівлі (ІТ) немає (тобто, один з показників X_i або M_i становить нуль), значення показника «нуль» буде показувати повноцінну міжгалузеву торгівлю. У цьому разі значення експорту або імпорту буде дорівнювати нулю. Він приймає значення 0. Якщо вся торгівля є внутрішньогалузевою (тобто, $X_i = M_i$), Ві приймає значення 100. Вищі значення індексу пов'язані з більшим обсягом внутрішньогалузевої торгівлі як пропорції від загального обсягу торгівлі, при цьому значення індексу 100 означає рівний обсяг експорту та імпорту.

Продовження табл. В. 1

Метод оцінки	Методика розрахунку	Коментар
Коефіцієнт монопольної влади Папандреу (коефіцієнт проникнення) – показує, на скільки відсотків зміниться обсяг продажу фірми зі зміною ціни конкурента на один відсоток	$IP = \lambda_j \times \frac{\Delta Qdi}{\Delta Pj} \times \frac{Pj}{Qdi}$ <p>де Qdi – обсяг попиту на товар/продукт фірми, що володіє певною монопольною владою; Pj – ціна конкурента, яку продавець встановлює на свій товар; λ_j – коефіцієнт обмеженості потужностей конкурентів, вимірюється як відношення потенційного збільшення обсягу виробництва до зростання обсягу попиту на певний товар, спричиненого зниженням ціни. Його значення коливається у межах від нуля до одиниці</p>	Вираз $\frac{\Delta Qdi}{\Delta Pj} \times \frac{Pj}{Qdi}$ визначає перехресну еластичність попиту на товар фірми, тобто вказує можливість переклочення попиту споживачів на товар фірм-конкурентів. Коефіцієнт λ характеризує можливість конкурентів скористатися збільшенням попиту на їх продукцію. Чим вище будь-який з цих співмножників, тим нижче монопольна влада фірми.
Коефіцієнт Бейна – норма економічного прибутку	$Kb = \frac{Pb - Pn}{Kc}$ <p>де Pb – бухгалтерський прибуток; Pn – нормальний прибуток; Kc – власний капітал фірми</p>	Чим більшим є значення цього показника, тим більшим є ступінь ринкової влади фірми. За допомогою цього показника визначають економічний прибуток на одну одиницю власного інвестованого капіталу.

Продовження табл. В. 1

Метод оцінки	Методика розрахунку	Коментар
Індекс МПТ за Брюлхардом – вимірювання маргінальної внутрішньогалузевої торгівлі (МПТ)	$I = \frac{\sum(\Delta X_i - \Delta M_i) - \Delta X_i - \Delta M_i }{(\Delta X_i + \Delta M_i)} \times 100\%$ <p>де ΔX_i – зміна кількості експорту з країни у конкретній категорії продукції за період від t1 по t2; ΔM_i – зміна кількості імпорту до цієї країни у тій же категорії продукції за період від t1 по t2</p>	Індекс МПТ за Брюлхардом приймає значення від 0 до 100, де 0 представляє сценарій, за яким нові товари потоки за конкретний період часу з'являються виключно через міжгалузеву торгівлю, а 100 означає ситуацію, в якій нові товари потоки за певний період часу відбуваються виключно через внутрішньогалузеву торгівлю.
Індекс взаємодоповненості торгівлі (ТСІ) – вимірює, наскільки добре експортний профіль однієї країни чи групи країн відповідає імпортним профілям інших країн	$TS_{kj} = 100(1 - \sum(m_{jk} - x_{jk}/2))$ <p>де x_{ij} – частка товару і у світовому експорті країни j, а m_{jk} – частка товару в загальному обсязі всього імпорту країни k</p>	Показник дорівнює нулю, якщо товари не експортуються однією країною або не імпортуються іншою. Показник дорівнює 100, коли частки експорту та імпорту повністю співпадають.

Продовження табл. В. 1

Метод оцінки	Методика розрахунку	Коментар
Фактичний рівень захисту галузі	<p>ОЦІНКА ЗАХИСТУ, БЕЗПЕКИ РИНКУ</p> $T_\phi = T_n - A_n \times \frac{T_{in}}{1} - A$ <p>де T_ϕ – фактичний рівень митного захисту, T_n – номінальна ставка тарифу на кінцеву продукцію; T_{in} – номінальна ставка тарифу на імпортні частини та комплектуючі; A – частка вартості імпортованих компонентів у вартості кінцевого продукту</p>	Можна виявити певні закономірності: якщо при виробництві кінцевої продукції не використовувалися імпортні компоненти ($A = 0$), то рівень захисного тарифу дорівнює номінальному; якщо ставка митного тарифу на кінцеву продукцію і на імпортні компоненти однакова, то рівень захисного тарифу знову ж дорівнює номінальному; якщо ставка митного тарифу на кінцеву продукцію більше ставки тарифу на імпортні компоненти, то ставка рівня захисного тарифу більше номінальної і навпаки; ставка фактичного рівня захисного тарифу (T_ϕ) зростає в міру збільшення частки імпортних компонентів кінцевої продукції (збільшення коефіцієнта A); ставка рівня митного тарифу T_n знижується в міру зростання тарифу на імпортні компоненти (T_{in}), і навпаки; у випадку, якщо тариф на імпортні компоненти значно перевищує тариф на кінцеву продукцію, номінальна ставка тарифу може бути як позитивною, так і негативною.

Метод оцінки	Методика розрахунку	Коментар
Реальний рівень захисту галузі	$T_p = \frac{V_T - V_w}{V_w}$ <p>де V_w – додана вартість у галузі в умовах вільної торгівлі; V_T – додана вартість після застосування митного тарифу</p>	<p>Реальний рівень захисту національної галузі, яка конкурує з імпортом при використанні митного тарифу, розраховується за формулою:</p> $T_p = \frac{V_T - V_w}{V_w} = t_A + P_e \times \left(\frac{t_A - t_C}{P_A - P_C} \right)$ <p>де P_A – світова ціна на товар; P_C – світова ціна на комплектуючі; t_A – ставка адвалорного мита на товар; t_C – ставка адвалорного мита на комплектуючі.</p>
Експортна безпека – розрахунок експортної залежності	$L_{ex} = \frac{EX}{GDP} \times 100\%$ <p>де EX – експорт, GDP – ВВП</p>	Показник розраховується за даними Держкомстату України. Порогове значення показника дорівнює 50%
Імпортна безпека – розрахунок імпортної залежності	$L_{ims} = \frac{IM}{GDP} \times 100\%$ <p>де IM – імпорт, GDP – ВВП</p>	Показник розраховується за даними Держкомстату України. Порогове значення показника дорівнює 50%

Таблиця В.2

Основні фактори ризику діяльності підприємства

Назва підприємства	Основні фактори ризику
АТ «Мотор Січ», м. Запоріжжя	<p>- галузеві ризики пов'язані з незначним попитом на продукцію підприємства на внутрішньому ринку України, конкуренцією з боку іноземних виробників, орієнтацією значного обсягу продажів на російський ринок, втратою частини споживачів за рахунок переходу російських авіакомпаній на ремонт і обслуговування авіадвигунів на авіаремонтних підприємствах Росії</p> <p>- правові ризики. АТ «МОТОР СІЧ», як експортоорієнтоване підприємство, особливо гостро відчуває недоліки чинного законодавства, його суперечливість і схильність до змін, які перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності. В 2015 році, підприємство регулярно стикалося з проблемами при отриманні дозволів ДСЕК (тривала і багатоступенева процедура отримання дозволів на ведення переговорів і виконання експортних контрактів). Також підприємство зазнає труднощів зі своєчасним виконанням гарантійних зобов'язань з продукції, поставленої на експорт, через необхідність додаткового оформлення дозволів як на експорт самої послуги по гарантії, так і товарів для її виконання (запасних частин, інструментів і т.д.). Крім того, суттєвий вплив на роботу підприємства в звітному періоді надавали постанови НБУ, що стосуються регулювання ситуації на грошово-кредитному та валютному ринку України.</p> <p>- фінансові (валютні) ризики. Валютні ризики пов'язані з несприятливими змінами курсу іноземної валюти. Особливо схильна до таких ризиків зовнішньоекономічна діяльність. Експортери несуть збитки при зниженні курсу валюти, для імпортерів валютні ризики виникають при підвищенні курсу валюти</p>

Продовження таблиці В.2

Назва підприємства	Основні фактори ризику
ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», м. Київ	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільна цінова політика на енергоносії, паливно-мастильні матеріали - суттєвим фактором ризику для АТ «АК «Богдан Моторс» залишається залежність від постачальників машинокомплектів - низька платоспроможність населення - відсутність стабільної кредитної політики - інфляційні процеси - загальний економічний стан в державі - нестабільність законодавства України - форс-мажорні обставини (стихійні лиха, фінансові кризи, аварії і тому подібне)
ПАТ «Автрамат», м. Харків	<ul style="list-style-type: none"> - наповнення ринку споживання дешевою продукцією китайського виробництва схожої номенклатури - неконкурентноспроможний рівень продукції, яка виробляється на підприємстві в порівнянні з виробниками країн СНД, в зв'язку з підвищеною вартістю сировини та енергоносіїв - зменшення об'ємів ринку споживання продукції підприємства в зв'язку зі збільшенням частки автомобільного парку іноземного виробництва - складна політична та економічна ситуація, що впливає на відносини з Росією, основним споживачем продукції підприємства - різке підвищення курсу долару
ПАТ «Беверс», м. Бердичів	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність політичної ситуації держави - погіршення загальноекономічної ситуації в державі - інфляційні процеси в економіці України; - збільшення цін на енергоносії; - несвоєчасні платежі з боку замовників за виготовлену продукцію
ПАТ «Прогрес», м. Бердичів	<ul style="list-style-type: none"> - діловий ризик, пов'язаний з макроекономічними змінами, зокрема зміни структури попиту на продукцію - ринковий ризик, пов'язаний з можливими змінами ситуації на товарному і фінансових ринках

Продовження табл. В.2

Назва підприємства	Основні фактори ризику
ПАТ «Віброрепаратор», м. Житомир	<ul style="list-style-type: none"> - жорстка податкова і фінансова політика держави відносно виробників продукції - фізичний та моральний знос технологічного обладнання, оснастки та приладів, в зв'язку з чим виникають проблеми з якістю продукції - недобросовісна конкуренція - недостатність бюджетних асигнувань на заходи щодо стимулювання машинобудування та сільськогосподарського виробництва
ПАТ «Дніпровагонмаш», м. Дніпродзержинськ	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення обсягів промислового виробництва - загроза економічної нестабільності - інфляційні процеси - недостатнє фінансування ДП «Укрзалізниця» на придбання рухомого складу - загрози, пов'язані з діяльністю конкурентів на сегментах ринку - загрози переходу компаній на закупівлю виключно вагонів нового покоління
ПАТ «Електровимірювач», м. Житомир	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність достатньої кількості обігових коштів - значні надлишки товарно-матеріальних запасів - значна кількість основних фондів, незадіяних у власному виробництві - значна ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень - значна ступінь залежності товариства від фінансового стану інших підприємств, які мають договірні відносини з емітентом.
ПАТ «Завод «Ленінська кузня», м. Київ	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість чинного законодавства, часті зміни в діючому законодавстві - брак обігових коштів, високі ставки банківських кредитів - високі ціни на енергоносії - стан банківської системи - інфляційні процеси

Продовження табл. В.2

Назва підприємства	Основні фактори ризику
ПАТ «Запоріжжя-кран», м. Запоріжжя	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність належної державної політики щодо сприяння іноземному інвестуванню - державна податкова політика, що недостатньо спрямована на розвиток вітчизняного виробника - нестача обігових коштів у споживачів продукції, що виробляється товариством - загальний стан економіки, що не сприяє збільшенню рівня споживання продукції машинобудівної галузі та її розвитку
ПАТ «Запорізький електро-апаратний завод», м. Запоріжжя	<ul style="list-style-type: none"> - неплатежі з боку замовника - підвищення цін на матеріали та комплектуючі - коливання курсу гривні - політична та економічна нестабільність
ПАТ «Запорізький автомобіле-будівний завод», м. Запоріжжя	<ul style="list-style-type: none"> - політичні, виробничо-технологічні - соціальні фактори - низька платоспроможність населення України - фактичні воєнні дії в Донецькій та Луганській областях
ПАТ «Запорізький завод «Перетворювач», м. Запоріжжя	<ul style="list-style-type: none"> - занепад електромашинобудування, пов'язаний з загальним станом економіки України - податковий тиск - відсутність достатнього платоспроможного попиту на вироби в достатньому обсязі - значна тривалість технологічного циклу - залежності товариства від законодавчих або економічних обмежень
ПАТ «Коннектор», м. Харків	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість податкового законодавства - втрата частини ринку - залежність від політичних та фінансових змін в Україні та сусідніх державах - достатньо високе зношення основних виробничих фондів

Продовження табл. В.2

Назва підприємства	Основні фактори ризику
ПАТ «Інгул», м. Миколаїв	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість податкового законодавства України - відсутність захисту вітчизняного виробника - низька платоспроможність споживачів та населення регіону - різка зміна законодавства у сфері оподаткування - гіперінфляція - зміна нормативів та правовідносин у сфері діяльності емітента - різке коливання цін на енергоносії - стихійні лиха (землетрус, пожежа тощо), інші форс-мажорні обставини, які можуть бути визнані такими на підставі чинного законодавства - недосконалість законодавчої політики, що часто змінює свій напрямок, економічні обмеження - високі ставки податків, проблеми, що пов'язані з відшкодуванням ПДВ - велика кількість контролюючих органів, що дуже ускладнює отримання дозволів - складність отримання банківських кредитів.
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», м. Кіровоград	<ul style="list-style-type: none"> - політичні (нестабільність законодавчої бази в Україні) - фінансово-економічні (нестабільність митного та податкового законодавства, зростання курсу основних валют, цін на матеріальні та енергетичні ресурси) - екологічні (додаткові капітальні вкладення на здійснення міроприємств по охороні навколишнього середовища)
ПАТ «Криворізький турбінний завод «Констар», м. Кривий Ріг	<ul style="list-style-type: none"> - високий ризик, пов'язаний з втратою потенційних замовників через відмову в постачанні продукції або перенесення на пізніші терміни, зважаючи на завантаження потужностей підприємства - високий ризик неплатоспроможності покупців - високий ризик, пов'язаний із збільшенням фінансових витрат на енергоносії, матеріали, сировину, комплектуючі, що веде до підвищення собівартості продукції і зменшення прибутку від продажів або підвищенню ціни на готову продукцію

Продовження табл. В.2

Назва підприємства	Основні фактори ризику
ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма», м. Мелітополь	<ul style="list-style-type: none"> - оплата за продукції за фактом поставки та проблеми у стягненні заборгованості у підприємств – нерезидентів - нестабільне вітчизняне податкове та підприємницьке законодавство - негативна тендерна практика у вітчизняному машинобудівництві - довготривалі процедури оформлення дозволів, ліцензій, інших дозвільних документів - загальний спад виробництва та стагнаційні прояви у важкій промисловості внаслідок соціально-економічного становища у державі, тощо
ПАТ «Ніжинський механічний завод», м. Ніжин	<ul style="list-style-type: none"> - затримки завершення або незавершення проекту через: відсутність проектно-кошторисної документації на реконструкцію заводу, що може призвести до збільшення вартості реконструкції: подорожчання будівельних матеріалів; ускладнення технологічних рішень; необхідність проведення додаткових робіт та виправлення недоліків; виникнення нових витрат, не передбачених початковим кошторисом, зміни Проекту, недостатня кваліфікація підрядників - порушення графіку будівництва (затримки у ході виконання, зміни проекту, недостатня кваліфікація підрядників, ускладнення при здачі реконструйованих споруд в експлуатацію) - ймовірність відволікання коштів на реалізацію інших проектів підприємства - продукція не займе прогнозованої частки ринку (20%) - невиходу на запланований обсяг виробництва та реалізації продукції через зниження попиту, демпінг та прихід на ринок великих виробників - ймовірність появи на внутрішньому ринку виробника, що складе конкуренцію підприємству, зокрема придбає аналогічне обладнання - збою поставок сировини - втрати від браку, вихід обладнання з ладу

Продовження табл. В.2

Назва підприємства	Основні фактори ризику
ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», м. Кременчук	<ul style="list-style-type: none"> - політичні - відсутність дієвих реформ, відсутність державної програми з підтримки галузі транспортного машинобудування, нестабільність нормативно-правової бази, часті зміни керівного складу профільних Міністерств та ПАТ «Укрзалізниця» - економічні - дефіцит державного бюджету, високий рівень інфляції (зміна індексу цін впливає на рівень рентабельності продукції ПАТ «КВБЗ»), коливаннях обмінних курсів валют, відсутність реальних зовнішніх інвесторів та ін. - ринкові - втрата традиційних ринків збуту, посилення конкуренції на внутрішньому ринку з боку іноземних виробників - виробничі - ризики пов'язані з переходом українських виробників на стандарти ЄС
ПАТ «НВП «Радій», м. Кіровоград	<ul style="list-style-type: none"> - непослідовність втілення в життя економічної політики, недосконалість законодавчої та нормативної бази - інфляційні процеси; - значне податкове навантаження та нестабільність податкового законодавства - висока вартість кредитних ресурсів - політична нестабільність - відсутність довгострокових контрактів та замовлень не дає змогу планувати діяльність підприємства на великий строк - неможливість здійснювати цільове фінансування розробок нових технологій, модернізацію та придбання сучасного обладнання по причині вилучення з обороту коштів, заморожених на рахунках банків, та затримки оплати з боку покупців
ПАТ «Одеський радіально-свердильних верстатів», м. Одеса	<ul style="list-style-type: none"> - криза верстатобудівної галузі в Україні, недостатність бюджетного фінансування верстатобудівної галузі, спад купівельної спроможності верстатобудівної галузі, зниження обсягу виробництва верстатів

Продовження табл. В.2

Назва підприємства	Основні фактори ризику
ПАТ «НВП «Смілянський електромеханічний завод», м. Сміла	<ul style="list-style-type: none"> - низька платоспроможність українських покупців примушує орієнтуватися в пошуку покупців продукції в близькому зарубіжжі - основні засоби мають високий ступінь зносу (58%). Це має значний вплив на якість продукції, яка виготовляється. Планується поступове оновлення станочного парку - середній вік працівників складає 45 років. Немає притоку висококваліфікованих молодих робітників. Прийнята програма соціальних пільг для робітників дефіцитних професій - велика енергоємність виробництва, постійне значне зростання цін на енергоносії, метал, паливо-мастильні матеріали та запасні частини суттєво впливають на конкурентоздатність виготовляємої продукції
ПАТ «Харківський електронний завод «Укрелектромаш», м. Харків	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність державної цільової програми підтримки відчизняного виробника - залежності від законодавчих та економічних обмежень
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», м. Харків	<ul style="list-style-type: none"> - емітент схильний до кредитного ризику в результаті продажу емітентом продукції на умовах відстрочення платежу - ризик ліквідності-емітент схильний до ризику тому, що існує щоденна необхідність використання наявних грошових коштів - ризик зростання витрат на виробництво та збут, який залежить від змін вартості сировини та енергоносіїв, що може призвести до зростання собівартості продукції - нестача ресурсів - ризик забруднення навколишнього середовища, атмосферного повітря, водних ресурсів

Продовження табл. В.2

Назва підприємства	Основні фактори ризику
ПАТ «Одескабель», м. Одеса	<ul style="list-style-type: none"> - тривала політична нестабільність в Україні - залежність від того, що ціни на 90% матеріалів формуються на світовому ринку, а ринок збуту підприємства – це Україна та інші країни ближнього зарубіжжя - необхідність коригування цін на кабельно-провідникову продукцію, яка визначається різкими змінами цін на матеріали - різка зміна курсів валют та девальвація національної валюти - різке зниження платоспроможності споживача - коливання відсотків по кредитам банків - скорочення ПАТ «Укртелеком» закупівлі кабельно-провідникової продукції на капітальне будівництво - залежність волоконно-оптичного кабелю до переліку товарів подвійного призначення - відсутність держзамовлення продукції вітчизняних виробників - наявність «сірого» імпорту продукції - обіг на ринку кабельно-провідникової продукції України продукції, що не відповідає ДСТУ - несвоєчасне повернення ПДВ з боку Державних податкових органів - кризові явища в економіці України, країнах ЄС і Світу - кризові явища у внутрішній та зовнішній політиці України, країнах Європи та Світу
ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес», м. Хмельницький	<ul style="list-style-type: none"> - високі податки - ріст цін на сировину, матеріали, енергоносії - нестабільність цінової політики в державі - нестача кваліфікованих кадрів

Кінець табл. В.2

Для заміток

Назва підприємства	Основні фактори ризику
ПАТ «ЦКБ «Ритм», м. Чернівці	<ul style="list-style-type: none">- втрата ринків збуту продукції спеціального призначення, а також спад виробництва в цілому по Україні- зниження рівня матеріально-технічного забезпечення як результат зупинки підприємств-постачальників- безперервний ріст цін на сировину, матеріали, енергоносії, високий рівень обов'язкових відрахувань, що впливають на собівартість і призводять до збільшення відпускних цін і в результаті робить продукцію не конкурентноздатною за ціною- у банківській системі України відсутня чітка система довгострокового кредитування підприємництва- податковий тиск- великий обсяг спорідненої продукції, яку імпортує Україна

Наукове видання

**Валентина Василівна Стадник,
Оксана Василівна Замазій,
Наталя Іванівна Гавловська,
Павло Григорович Іжевський
та ін.**

**МЕНЕДЖМЕНТ РІЗНОМАНІТНОСТІ В
УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАЦІЙ**

Дизайн обкладинки: А. В. Кукурудза
Компютерна верстка В.В. Стадник

Підписано до друку 23.05.2017
Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman
Друк офсетний. Ум. друк. арк. – 20,27 Обл.-вид. арк. – 18,65
Тираж 300 прим. Зам. № 1/14

ФОП А.С. Гонга, м. Хмельницький
Свідоцтво ДК №2611 від 12.09.2006 р.