

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

ШЕВЧУК ОЛЕНА АНАТОЛІВНА

УДК 338.2.021.8:005.591.6]:[658.11:621]](477)(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕТОДОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ
НА ЗАСАДАХ БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВА**

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

Подається на здобуття наукового ступеня *доктора* економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ /О.А. Шевчук/

Науковий консультант: КРЕЙДИЧ Ірина Миколаївна,
доктор економічних наук, професор

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Шевчук О.А. Методологія забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Дисертацію виконано у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» МОН України. Захист відбудеться у спеціалізованій вченій раді у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» МОН України, Київ, 2021.

Дисертаційна робота присвячена розробленню теоретичних, методологічних, методичних положень і науково-практичних рекомендацій, які відображають концептуально нове розв’язання наукової проблеми забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства.

Актуальність роботи обумовлена необхідністю розроблення методології, яка: надає можливість сформулювати цілісне системне бачення функціонування та розвитку суб’єктів господарювання в умовах трансформаційних перетворень до економіки знань; розкриває об’єктивні причини, фактори та детермінанти забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства.

Досліджено еволюцію наукових поглядів на сутність стійкого економічного розвитку підприємств. Визначено, що сучасним імперативом виробничо-господарської діяльності будь-якого інституціонального суб’єкта є забезпечення стійкості економічного розвитку, що обумовлюється його здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи незмінною свою структуру протягом певного періоду часу. Уточнено сутнісно-змістовне тлумачення поняття стійкий економічний розвиток підприємства, під яким розуміється

систематичний, збалансований та цілеспрямований процес змін індикаторів економічної та соціальної діяльності підприємства, що забезпечують умови для розширеного відтворення в тривалій перспективі, а також стабільну прибутковість, фінансову незалежність та екологічність на основі адаптації внутрішніх факторів розвитку підприємства до змін зовнішнього середовища. Доведена потреба застосування системного підходу, який має ряд загальнонаукових постулатів еволюційної теорії та ґрунтується на визначенні будь-якого суб'єкта господарювання як відкритої динамічної нелінійної системи.

З метою формування цілісної системи поглядів на забезпечення стійкості економічного розвитку, науково обґрунтовано теоретичний базис бізнес-лідерства підприємств з позиції економічного розвитку. Представлено авторський погляд на бізнес-лідерство, як управління процесами конструктивних змін щодо комерційних ціннісних пропозицій та досягнутий рівень конкурентоспроможності, що надає можливість підприємству контролювати ключові позиції у бізнесі та додаткових переваг порівняно з іншими товаровиробниками для пошуку найкращих, з точки зору вигоди, альтернативних рішень щодо інвестицій в його розвиток.

Систематизовано концептуальні засади забезпечення економічної стійкості підприємств у контексті положень теорії людського капіталу. Визначено, що в умовах трансформаційних перетворень до економіки знань, основою стійкого економічного розвитку підприємства стають інформаційні, комунікаційні та наукові розробки, реалізація яких базується на використанні знань. Визначено, що перехід системи від одного рівня до іншого, обумовлюється відмінними характеристиками підприємства та його внутрішнім потенціалом, до якого належить: людський капітал підприємства; корпоративна культура; система управління.

З метою формування цілісної системи поглядів на забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства, представлено авторську концепцію, яка: детермінується порядком еволюції підприємства і сферою економічної діяльності, до якої воно належить; надає можливість враховувати

послідовність взаємопов'язаних у часі впливів, які підприємство має намір здійснювати з метою забезпечення стійкості його економічного розвитку.

Обґрунтовано теоретичний базис та сформовано методологічні положення забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства.

Встановлено, що основними перевагами стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства виступають: 1) влада, як ступінь володіння інформацією, за рахунок якої з'являється можливість пошуку найкращих, з точки зору вигоди, альтернативних рішень щодо інвестицій в розвиток; 2) імідж, який характеризує можливість залучення до виробництва людського капіталу з високим потенціалом; 3) прибуток, що характеризує сукупний результат виробничо-комерційної діяльності підприємства та являє собою ступінь досягнення мети та здатність підприємства отримувати рідкісні ресурси, у тому числі, високопродуктивний людський капітал.

Висунуто гіпотезу про наявність прямої залежності між стійкістю економічного розвитку суб'єкта господарювання, бізнес-лідерством та ефективністю застосування його іманентних факторів виробництва в цілому, і людського капіталу, зокрема, що передбачає парадигмальне зрушення у системі управління у бік інтелектуалізації діяльності.

Встановлено, що пристосування підприємств до нових умов господарювання відбувається через збільшення ринкової вартості підприємства, що забезпечується наявними та потенціальними динамічними здатностями у межах організаційної архітекτονіки. Визначено та структуровано елементи організаційної архітекτονіки підприємства. У рамках дослідження організаційної архітекτονіки підприємства виділено: структуру людського капіталу (менеджери, інженерно-технічні працівники, виробничий персонал); підсистеми організаційної архітекτονіки (корпоративної культури, інформаційну, інноваційну, управлінську); динамічні здатності (сукупність організаційних процедур, комплементарні активи).

Запропоновано методичний підхід до діагностики економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства, який надає можливість визначити фактори, що перешкоджають становленню бізнес-лідерства вітчизняних машинобудівних підприємств на ринку.

Встановлено наявність диспропорцій у структурі інноваційних зрушень внаслідок недосконалості державної програми інноваційного розвитку та відсутності чіткої стратегії розвитку підприємств, в зв'язку з чим доведена потреба знаходження нових форм організації методів виробництва та управління, які є передумовами для забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств.

Встановлені диспропорції у структурі інноваційних зрушень машинобудівних підприємств надали можливість зробити висновок про потребу інвестицій у розвиток людського капіталу підприємства, знаходження нових форм організації методів виробництва та управління підприємством, спрямованих на ефективність діяльності та інноваційність розвитку промислового сектору.

Розроблено методичне забезпечення оцінювання впливу людського капіталу на стійкість економічного розвитку підприємства, що передбачає економетричне моделювання задля визначення мультиплікативного ефекту від застосування показників діяльності людського капіталу підприємства, рівня управління та рівня інтелектуалізації. Апробація методичного забезпечення надала можливість підтвердити гіпотезу про наявність прямої залежності між стійкістю економічного розвитку виробничо-господарської системи та ефективністю застосування ключових компетенцій людського капіталу.

Визначено теоретико-методологічний базис інтелектуалізації діяльності підприємства, яка розглядається як цілеспрямований процес конвертації знань у вартість шляхом застосування ключових компетенцій людського капіталу на підприємстві у підсистемах організаційної архітекτονіки. Визначено, що в основі інтелектуалізації діяльності лежать: 1) монополія на засоби виробництва, знання та інформацію; 2) асиметричність знань, інформації; 3) розподіл праці. Доведено потребу формування ідеології інтелектуалізації, яка надає можливість суттєво

розширити власний сегмент на ринках високотехнологічної продукції за рахунок капіталізації знань, що формуються у внутрішній структурі підприємства.

Обґрунтовано науково-методичний підхід до впровадження корпоративної культури інноваційного типу, де основний акцент уваги переноситься на людський капітал підприємства та соціальні цінності. Встановлено взаємозв'язок між забезпеченням стійкості економічного розвитку та соціальними процесами, що відбуваються в середині підприємства. Визначено послідовність логічно узгоджених етапів формування корпоративної культури інноваційного типу. З метою формування корпоративної культури інноваційного типу рекомендовано на підприємствах розробляти загальну комунікативну політику, створювати спеціальні відділи по комунікаціям та ефективну систему мотивації людського капіталу.

Проведено аспектний аналіз теоретико-методологічних підходів до формування організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства. Визначено, що бізнес-лідерство підприємства на ринку досягається за рахунок ефективного управління, що полягає у своєчасності прийняття управлінських рішень та вдалого застосування ключових компетенцій співробітників.

Розроблено методичний інструментарій управління організаційною архітектонікою підприємства, що передбачає: систему пошуку, відбору, прийому та адаптації персоналу; комплексну систему оцінки ефективності діяльності людського капіталу.

Запропоновано науково-методичний підхід до економічних проваджень підвищення ділової активності суб'єктів господарювання, який заснований на прогнозуванні обсягу інвестицій у людський капітал та аналізі показників інтелектуалізації діяльності у взаємодіючих підсистемах підприємства.

Встановлено, що забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства має здійснюватися на основі ефективного використання ключових компетенцій та динамічних

здатностей. Це дозволяє забезпечувати стійкий економічний розвиток та досягати бізнес-лідерства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у прикладному застосуванні запропонованих методологічних, методичних положень та практичних рекомендацій щодо забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства які використано у роботі ПАТ «Стаханівський вагонобудівний завод», ДП «Науковий центр точного машинобудування»; ТОВ «Аеропракт», ТОВ «СЕРВІС КОМ», ТОВ «Тавріда Електрик Україна»; ТОВ «Техкопмлект», ДП «ЗАВОД 410- ЦА», ДП «Івченко-Прогрес» а також у навчальному процесі.

Ключові слова: економічний розвиток підприємства, стійкість економічного розвитку, бізнес-лідерство, людський капітал, інституціональна теорія, системний підхід, інтелектуалізація, організаційна архітектоніка, стратегічне управління людським капіталом.

ABSTRACT

Shevchuk O.A. Methodology of Ensuring the Stability of Economic Development of Machine-Building Enterprises based on Business Leadership. Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

The thesis for the scientific degree of Doctor of Sciences in Economics 08.00.04 – Economics and Management of enterprises (by type of economic activities). The thesis was fulfilled at the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky» of the Ministry of Education and Science of Ukraine. The examination will be held at the specialized scientific council of the National Technical University of Ukraine «The Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky» of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

The dissertation work is devoted to the development of theoretical, methodological, methodological provisions and scientific and practical recommendations, reflecting conceptually new solutions to the scientific problem of ensuring the sustainability of economic development of machine-building enterprises based on business leadership.

Relevance of work is caused by the necessity of development of a methodology which: allows forming the integral system vision of functioning and development of subjects of management in the conditions of transformation transformations in the economy of knowledge; reveals objective reasons, factors, and determinants of maintenance of the stability of development of the machine-building enterprises based on business-leadership.

The evolution of scientific views on the essence of sustainable economic development of enterprises was investigated. It was defined, that the modern imperative of production and economic activity of any institutional unit is the maintenance of the stability of economic development, which is stipulated by its ability to adapt to changes in the external environment, keeping constant its structure during a certain period. The meaning meaningful interpretation of the concept of sustainable economic development of the enterprise which is understood as a systematic, balanced and purposeful process of changing the indicators of economic and social activity of the enterprise providing conditions for expanded reproduction in the long run, as well as stable profitability, financial independence, and environmental friendliness based on an adaptation of internal factors of the enterprise to the changes in the external environment has been clarified.

To form the integral system of views on providing the stability of economic development the theoretical basis of business-leadership of enterprises from the position of economic development has been scientifically proved. The author's view on the business leadership, as management of processes of constructive changes in commercial value propositions and achieved the level of competitiveness, which allows the enterprise control key positions in business and additional advantages over other

producers to find the best, in terms of benefits, alternative solutions for investment in its development

The conceptual bases of ensuring the economic stability of enterprises in the context of the theory of human capital have been systematized. It has been established, that in the conditions of transformations to the economy of knowledge, the basis for the sustainable economic development of the enterprise becomes the information, communication, and scientific development, the implementation of which is based on the use of knowledge. It was determined that the transition of the system from one level to another is conditioned by different characteristics of the enterprise and its internal potential, which includes: the human capital of the enterprise; corporate culture; management system.

To form a coherent system of views on the sustainability of economic development based on business leadership, the author's concept is presented: it is determined by the order of the evolution of the enterprise and the sphere of economic activity, to which it belongs; allows considering the sequence of interrelated in time influences that the enterprise intends to implement to ensure the sustainability of its economic development.

The theoretical basis is substantiated and the methodological provisions for the sustainability of economic development of machine-building enterprises based on business leadership are formed.

It is established that the main advantages of sustainability of economic development of enterprises based on business leadership are: 1) power, as a degree of possession of information, due to which there is an opportunity to search for the best, in terms of benefits, alternative decisions on investments in development; 2) image, characterizing the opportunity to attract human capital with high potential to production; 3) profit, characterizing the aggregate result of production and commercial activity of the enterprise and being a degree of goal achievement and ability of an enterprise to obtain rare resources, including highly productive human capital.

The hypothesis of the existence of a direct correlation between the sustainability of economic development of a business entity, business leadership, and the efficiency of

application of its intrinsic factors of production in general, and human capital in particular, provides for a paradigm shift in the management system towards the intellectualization of activity, has been put forward.

It has been established that enterprises adapt to the new economic conditions due to the increase in the market value of the enterprise, which is provided by the existing and potential dynamic capabilities within the organizational architectonics. The elements of the organizational architectonics of the enterprise have been defined and structured. Within the study of the organizational architectonics of the enterprise, the following is singled out: the structure of human capital (managers, engineers, production personnel); subsystems of the organizational architectonics (corporate culture, informational, innovative, managerial); dynamic capabilities (the set of organizational procedures, complementary assets).

A methodological approach to the diagnosis of the process of sustainability of economic development of machine-building enterprises based on business leadership, which allows identifying the factors that prevent the formation of business leadership of domestic machine-building enterprises in the market.

The disproportions in the structure of innovative shifts, which are caused by the imperfection of the state program of innovative development and absence of clear strategy of development of enterprises, in this connection the necessity of finding of new forms of organization of methods of production and management, which are the preconditions for providing of stability of economic development of machine-building enterprises is proved.

The established disproportions in the structure of innovation shifts of machine-building enterprises have allowed drawing a conclusion about the necessity of investments into the development of human capital of the enterprise, finding of new forms of organization of methods of production and management of the enterprise, directed on the efficiency of activity and innovativeness of development of the industrial sector.

The methodological support of the human capital impact assessment on the sustainability of economic development of the enterprise was developed, which

provides econometric modeling to determine the multiplier effect of enterprise human capital performance, management level, and level of intellectualization. Approbation of the methodological support allowed confirming the hypothesis that there is a direct correlation between the sustainability of economic development of the production and economic system and the effectiveness of the application of key competencies of human capital.

It defines the theoretical and methodological basis for the intellectualization of enterprise activity, which is considered as a purposeful process of converting knowledge into value through the application of key competencies of human capital in the enterprise in the subsystems of organizational architectonics. It is established that the intellectualization of activity is based on: 1) monopoly on the means of production, knowledge, and information; 2) asymmetric knowledge, information; 3) division of labor. The article proves the necessity of forming the ideology of intellectualization, which allows it to expand significantly its segment on the markets of high-tech products at the expense of capitalization of knowledge, which is formed in the internal structure of the enterprise.

It proves the scientific methodological approach to the introduction of the corporate culture of innovation type, where the main emphasis is placed on the human capital of the enterprise and the social values. The interconnection between sustainable economic development and social processes within the enterprise has been established. The sequence of logically agreed stages of formation of the corporate culture of innovative type is determined. With the purpose of formation of the corporate culture of innovative type, it is recommended to develop general communicative policy, create special departments on communications and effective system of human capital motivation on enterprises.

The article provides the aspect analysis of the theoretical and methodological approaches to the formation of the organizational-economic mechanism of sustainability of economic development of the machine-building enterprises based on business leadership. It was determined that the business leadership of the enterprise at the market

is achieved through effective management, which lies in the timeliness of management decisions and the successful application of the key competencies of employees.

The methodological tools for the management of the organizational architectonics of the enterprise, which include: a system of search, selection, recruitment, and adaptation of staff, a comprehensive system of performance evaluation of human capital was developed.

The scientific and methodological approach to the economic management of increasing business activity of business entities, based on forecasting the volume of investments in human capital and the analysis of indicators of intellectualization of activity in the interacting subsystems of the enterprise has been proposed.

It was found that the sustainability of economic development of machine-building enterprises based on business leadership should be based on the effective use of core competencies and dynamic capabilities. This makes it possible to ensure sustainable economic development and achieve business leadership.

The practical significance of the results lies in the application of the proposed methodological, methodological provisions and practical recommendations for ensuring the sustainability of economic development of enterprises based on business leadership which was used in the work of JOINT-STOCK COMPANY «Stakhanov railway car building works (Stakhanov railcar company)», SE «Scientific Center of the exact machine-building» ; LTD «Aeroprakt», LTD «SERVICE KOM», LTD «Tavrida Electric Ukraine», LTD «Technoplect», SE «Ivchenko-Progress», SE «PLANT – 410 CA» as well as in the educational process.

Keywords: economic development of the enterprise, the stability of economic development, business leadership, human capital, institutional theory, system approach, integration, organizational architecture, strategic management of human capital.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Шевчук О. А. Еліта як домінанта розвитку людського капіталу: Монографія. К.: ТОВ «Інтерсервіс». 2012. 246 с. (15,56 др. арк.).
2. Шевчук О. А. Імперативи розвитку корпоративної еліти: Монографія. К.: ТОВ «Спринт-Сервіс». 2014. 297 с. (18,5 др. арк.).
3. Шевчук О. А. Розвиток машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства: Монографія. К.: ТОВ «Спринт-Сервіс». 2016. 280 с. (16,3 др. арк.).
4. Шевчук О.А. Стратегічні напрями інноваційної активності та ресурсної підтримки інвестиційно-інноваційного забезпечення економічної безпеки реального сектору економіки в умовах технологічної модернізації. *Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія* / за заг. ред. О.С. Власюка. К.: НІСД 2017. 384 с. (22,32 др. арк., особисто автору належить 1,25 др. арк., особистий внесок: *запропоновано стратегічні напрями інноваційної активності та ресурсної підтримки промислових підприємств економіки в сучасних умовах*).

Статті у виданнях, що включені до наукометричних баз Scopus / Web of Science

5. Trofymenko O., Shevchuk O., Koba N., Tashcheiev Y. and Pavlenco T. Knowledge and innovation management for transforming the field of renewable energy. *Communications in Computer and Information Sciences*. 2021. 1434. P. 73–87. [Наукометрична база: **Scopus**]. (1 др. арк., особисто автору належить 0,26 др. арк., особистий внесок: *обґрунтовано потребу управління знаннями та інноваціями на підприємствах*).
6. Шевчук О. А. Формування інноваційної корпоративної культури підприємства для досягнення стратегічних цілей розвитку. *Науковий вісник НГУ*.

2015. № 1. С. 132–138. [Наукометричні бази: **Scopus**, Index Copernicus, EBSCOhost databases, Ulrich's Web Global Serials Directory, Research Bible]. (0,85 др. арк.).

7. Шевчук Е. А. Экономическая элита как открытая сложная система. *Науковий вісник НГУ*. 2013. № 3. С. 133–139. [Наукометричні бази: **Scopus**, Index Copernicus, EBSCOhost databases, Ulrich's Web Global Serials Directory, Research Bible]. (0,85 др. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз

8. Шевчук О. А. Структурно–функціональний підхід до становлення еліти на підприємствах. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2013. № 1/3 (9). С. 56–59. [Наукометричні бази: Index Copernicus, BSCO, 1findr, Directory of Open Access Journals (DOAJ) та ін.]. (0,5 др. арк.).

9. Шевчук О. А. Знання – як основний стратегічний ресурс підприємства *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2013. № 2/2 (10). С. 46–49. [Наукометричні бази: Index Copernicus, BSCO, 1findr, Directory of Open Access Journals (DOAJ) та ін.]. (0,5 др. арк.).

10. Шевчук О. А. Організаційно-економічний механізм становлення лідерства вітчизняних підприємств на ринку. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2(57). С. 192–196. [Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus, ERIH PLUS, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI) та ін.]. (0,5 др. арк.).

11. Шевчук О. А. Стратегія ефективного використання людського капіталу підприємства для досягнення бізнес-лідерства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 12 (частина 3). С. 119–123. [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar]. (0,7 др. арк.).

12. Шевчук О. А. Наукові підходи до дослідження лідерства підприємств на ринку. *Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні*

проблеми економіки». 2015. №. 4. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-4-2015>. [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar]. (0,65 др. арк.).

13. Шевчук О. А. Ланцюг формування бізнес-лідерства підприємств на світовому ринку. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Т. 20. Вип. 2. С. 106–109. [Наукометричні бази: Index Copernicus International Journals Master List; Google Scholar; Ulrich's Periodicals Directory; Research Bible]. (0,5 др. арк.).

14. Шевчук О. А. Сучасні наукові підходи до імперативів розвитку підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство»*. 2016. № 7. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/576-shevchuk-o-a>. [Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)]. (0,7 др. арк.).

15. Шевчук О. А. Стратегічний розвиток машинобудівних підприємств на основі ресурсного та ринкового підходів. *Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2017. Випуск 20. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/136.pdf>. [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar]. (0,7 др. арк.).

16. Шевчук О.А. Системно-синергетичний підхід до організаційної архітектури машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27 (частина 2). С. 84-88. [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar]. (0,65 др. арк.).

17. Шевчук О. А. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 290–298. [Наукометричні бази: Index Copernicus International, Google Scholar, Directory of Open Access Journals (DOAJ) та ін.] (0,9 др. арк.).

18. Shevchuk O.A. System-synergetic approach to providing dynamic stability of enterprises based business leadership. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 199–208. [Наукометричні бази: Index Copernicus International, Google Scholar, Directory of Open Access Journals (DOAJ) та ін.]. (1 др. арк.).

19. Шевчук О.А. Основні принципи забезпечення динамічної стійкості розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 15. С. 260–269. [Наукометричні бази: Index Copernicus International, Google Scholar, Directory of Open Access Journals (DOAJ) та ін.] (0,95 др. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України

20. Шевчук О. А. Промислове підприємство як система соціально–стратифікаційних відносин коаліції власників ресурсів. *Економіка розвитку*. 2013. № 3 (67). С. 72–76. (0,63 др. арк.).

21. Шевчук О. А. Системно-структурний підхід до лідерства підприємств *Економіка розвитку*. 2014. №2 (68). С. 37–43. (0,85 др. арк.).

22. Шевчук О. А. Динаміка стану зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України *Економічний вісник. Збірник наукових праць*. 2014. № 11. С. 118–127. (1 др. арк.).

23. Шевчук О. А. Монополія знань як основний чинник економічного зростання в умовах розвитку глобалізації. *Економіка розвитку*. 2012. № 2 (62). С. 81–87. (0,89 др. арк.).

24. Шевчук О. А. П'яти-факторна модель розвитку економічної еліти. *Економіка розвитку*. 2013. №2 (66). С. 37–43. (0,89 др. арк.).

25. Шевчук О. А. Наукові підходи до стратегій забезпечення лідерства вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 7 (частина 4). С. 18–23. (0,7 др. арк.).

26. Шевчук О. А. Роль людського капіталу в економічному розвитку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2006. № 3. С. 65–68. (0,65 др. арк.).

27. Шевчук О. А. Інвестиції в людський капітал – передумова економічного розвитку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2007. № 4. С. 24–29. (0,85 др. арк.).

28. Шевчук О. А. Види відтворення людського капіталу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2009. № 6. С. 37–42. (0,85 др. арк.).
29. Шевчук О. А. Роль і оцінка людського капіталу України. *Ринок праці і безробіття. Збірник наукових праць*. 2009. № 1–2. С. 1–8. (1 др. арк.).
30. Шевчук О. А. Глобалізація як взаємодія інтелекту різної національної належності. *Інституціональний вектор економічного розвитку. Збірник наукових праць*. 2011. Вип. 4 (2). С. 246–252. (0,35 др. арк.).
31. Шевчук О. А. Мотивація діяльності з позиції сучасних теорій соціальної справедливості. *Електронне наукове фахове видання «Проблеми системного підходу в економіці»*. К.: НАУ. 2011. Вип. 4. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Shevchuk_411.htm (0,65 др. арк.).
32. Шевчук О. А. Суспільство знань – як основна домінанта економічного розвитку України. *Наукові записки. Серія «Економіка»: збірник наукових праць*. 2011. Вип. 18. С. 354–359. (0,6 др. арк.).
33. Шевчук О. А. Мотиваційні аспекти діяльності в умовах формування глобального ринку. *Економіка і регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка*. 2011. № 4 (31). С. 174–177. (0,5 др. арк.).
34. Шевчук О. А. Квінтесенція інтелектуального капіталу в умовах розвитку економіки знань. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 2 (129). С. 18–21. (0,46 др. арк.).
35. Шевчук О. А. Генеза економічної еліти в умовах глобалізації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки*. 2012, Вип. 1 (45). С. 32–38. (0,88 др. арк.).
36. Шевчук О. А. Формування сучасного економічного істеблішменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. №1. С. 231–233. (0,5 др. арк.).
37. Шевчук О. А. Інновації як результат монополії на знання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. С. 115–119. (0,57 др. арк.).

38. Шевчук О. А. Діагностика формування імперативів розвитку підприємств в умовах економіки знань. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 3 (166). С. 189–194. (0,67 др. арк.).

Тези доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій

39. Шевчук О.А. Україна у глобалізованому світі. *Конкурентні стратегії розвитку України в умовах альтерглобалізму*. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (9 квітня 2021 р.). К.: УВОІ «Допомога» УСІ». 2021. С. 137-138. (0,1 др. арк.).

40. Шевчук О.А. Зовнішньоекономічна діяльність: виклики глобалізації. *Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти*. Матеріали IV міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Одеса: ОДАБА. 2021. С. 124-127. (0,1 др. арк.).

41. Шевчук О.А. Знання як домінанта ознака сучасного виробництва. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій*. I Всеукраїнська науково-практична конференція. Київ: НТУУ «КПІ». 19.04.2016. (0,1 др. арк.).

42. Шевчук О.А. Переваги становлення бізнес-лідерства підприємства на ринку. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій*. II Всеукраїнська науково-практична конференція. Київ: НТУУ «КПІ». 26.04.2017. (0,1 др. арк.).

43. Шевчук О.А. Формування корпоративної культури інноваційного типу як основи забезпечення динамічної стійкості розвитку машинобудівних підприємств. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій*. III Всеукраїнська науково-практична конференція. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 04.04.2018. (0,1 др. арк.).

44. Шевчук О.А. Інноваційно-інвестиційні і трансформаційні процеси в економіці. *Фінансова система України в умовах економічної та фінансової глобалізації світу*. Всеукраїнська науково-практична конференція 15 грудня 2017

року. Київ: Приватний вищий навчальний заклад Київський інститут. С. 121–122. (0,1 др. арк.).

45. Шевчук О. А. Сучасні методи управління підприємством. *Сучасні проблеми економіки підприємства*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції., (Дніпропетровськ, 5 листопада 2003 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта. 2003. Т. 2. С. 49–50. (0,1 др. арк.).

46. Шевчук О. А. Інвестиції в людський капітал і економічне зростання. *Наука і освіта – 2004*. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 10 – 25 лютого 2004 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта. 2004. Т. 12. С. 66–67. (0,1 др. арк.).

47. Шевчук О. А. Інноваційний потенціал як здатність людського капіталу до трансформації знань. *Міждисциплінарні дослідження в науці та освіті*. Перший міжнародний науково–практичний семінар. URL: www.es.rae.ru/mino/62–229 (25.01.2012).2012. № 1. (0,1 др. арк.)

48. Шевчук О. А. Знання як основа для розвитку елітарності. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку науки та освіти*. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, (Донецьк, 15–17 листопада 2012 р.). Scientific journal «Aspect». 2012. Р. 15–18. (0,3 др. арк.).

49. Шевчук Е. А. Инновационная деятельность предприятий как основа повышения конкурентоспособности. *Торгово–экономические проблемы регионального бизнес–пространства*. Сборник материалов XI Международной научно–практической конференции (Челябинск, 22 – 24 апреля 2013 г.). Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ. 2013. С. 218–222. (0,5 др. арк.).

50. Шевчук О. А. Системний підхід до становлення лідерства підприємств. *Економіка країни: сучасний стан та перспективи розвитку*. Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет конференції економічного спрямування, (Тернопіль, 10 червня 2014 р.). Тернопіль: ФОП Шпак. 2014. С. 29–32. (0,2 др. арк.).

51. Шевчук О. А. Концептуальні основи розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Виробничо-експортний потенціал національної економіки*. Матеріали

доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, (Ужгород, 3–4 жовтня 2014 р.). Ужгород: Вид. дім «Гельветика». 2014. С. 114–118. (0,2 др. арк.).

52. Шевчук О. А. Формування консолідованої системи становлення лідерства підприємств України. *Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації*. Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, (Херсон, 10 – 11 жовтня 2014 р. Херсон: Вид. дім «Гельветика». 2014. Ч. 1. С. 157–159. (0,1 др. арк.).

53. Шевчук О. А. Досягнення престижу підприємства на ринку шляхом інтелектуалізації інноваційного потенціалу. *Реформування економіки України: ефективне виробництво, конкурентні регіони, макроекономічна рівновага*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (Київ, 15 – 17 жовтня 2014 р.). Дніпропетровськ: НГУ. 2014. С. 33–36. (0,2 др. арк.).

54. Шевчук О. А. Засоби формування на підприємстві підсистеми корпоративної культури інноваційного типу. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій*. Матеріали V Всеукр. наук. практ. конф. з міжнар. участю 18 грудня 2019 року. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. С. 195 – 199. (0,2 др. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	23
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ	
БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВА	37
1.1 Еволюція наукових поглядів на сутність стійкого економічного розвитку підприємств.....	37
1.2 Сутність бізнес-лідерства підприємств на ринку з позиції економічного розвитку.....	55
1.3 Концептуальні засади забезпечення економічної стійкості підприємств у контексті положень теорії людського капіталу.....	78
Висновки до розділу 1	91
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ	
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БІЗНЕС-	
ЛІДЕРСТВА	96
2.1 Теоретичний базис забезпечення стійкості розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства	96
2.2 Методологічні положення забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства.....	128
2.3 Структурні елементи організаційної архітектури підприємства.....	162
Висновки до розділу 2	178
РОЗДІЛ 3 ІНДИКАТИВНА ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	183
3.1 Оцінювання впливу макроекономічних факторів на стійкість економічного розвитку	183
3.2 Дослідження індикаторів економічного розвитку машинобудівної галузі України.....	203
3.3 Аналітична характеристика інноваційної діяльності машинобудівних підприємств.....	220

Висновки до розділу 3	239
РОЗДІЛ 4 МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ	
СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ	
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВА.....	243
4.1 Методичне забезпечення оцінювання впливу людського капіталу на	
стійкість економічного розвитку підприємств	243
4.2 Теоретико-методологічний базис інтелектуалізації діяльності	
підприємства.....	266
4.3 Науково-методичний підхід до впровадження корпоративної культури	
інноваційного типу.....	287
Висновки до розділу 4	311
РОЗДІЛ 5 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ	
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВА.....	315
5.1 Організаційно-економічний механізм забезпечення стійкості	
економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства	315
5.2 Методичний інструментарій управління організаційною архітектонікою	
підприємства.....	351
5.3 Підвищення ділової активності підприємства на основі прогнозування	
інвестицій у людський капітал	378
Висновки до 5 розділу	392
ВИСНОВКИ	398
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	405
ДОДАТКИ.....	439

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Перехід національної економіки до інноваційної моделі розвитку, як пріоритетного завдання «Національної економічної стратегії 2030», залежить від результативності діяльності машинобудівного комплексу, що виступає основним виробником технологічного обладнання та здійснює синергетичний вплив на розвиток супутніх галузей промисловості через збільшення споживання їхньої продукції.

Функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств відбувається під впливом розвитку суспільного виробництва, об'єктивних умов і потреб соціально-економічного та господарського життя, а також сучасних процесів інтеграції, глобалізації та системних трансформацій. Відсутність системності та чіткої послідовності у їх діяльності внаслідок: нестабільності економічної кон'юнктури, підвищення вимог споживачів до вироблених продуктів і послуг, розвитку інформаційних технологій, зростанні ролі людського капіталу актуалізує потребу переосмислення підходів, механізмів та інструментів функціонування інституціональних суб'єктів і зумовлює пошук нових теоретичних, методологічних та методичних положень до забезпечення стійкості їх економічного розвитку.

Широкий спектр проблем функціонування та розвитку підприємств розглядається в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців. Дослідженню теоретичних та методологічних аспектів стійкого економічного розвитку машинобудівних підприємств присвячено праці: С. Войтка, О. Гавриша, Л. Ганущак-Єфіменко, В. Гейця, В. Герасимчука, В. Дергачової, І. Крейдич, В. Макарова, В. Марченко, С. Тульчинської, Л. Шульгіної та ін. Системні дослідження питань функціонування та розвитку підприємств окреслено в працях: Д. Аакера, Дж. Акерлофа, Р. Акоффа, І. Ансоффа, Н. Байдала, Дж. Барні, Б. Вернерфельта, Р. Гранта, О. Гудзь, П. Друкера, О. Зінченко, О. Зозульова, М. Кравченко, В. Лавриненка, Ф. Махлупа, Б. Мільнера, І. Нонака, М. Поланьї,

К. Прахалада, М. Портера, Дж. Траута, С. Солнцева, Дж. Стиглиця, Х. Такеучі, Д. Тиса, Г. Хамела та інших.

Віддаючи належне ґрунтовному науковому доробку цих вчених, слід зазначити про відсутність завершеної методології забезпечення стійкості, яка б ґрунтувалась на єдності процесів функціонування та розвитку виробничо-господарських систем в умовах трансформаційних перетворень до економіки знань, що забезпечується людським капіталом підприємства. Потребує також теоретико-методологічного обґрунтування ідеологія інтелектуалізації діяльності, що базується на застосуванні ключових компетенцій та динамічних здатностей підприємства. Актуалізується потреба детермінації інструментарію забезпечення стійкості економічного розвитку через визначення взаємозв'язків: між вартісними оцінками людського капіталу підприємства та його ринковою вартістю; між ринковою вартістю та позицією підприємства на ринку; між позицією підприємства на ринку та стійкістю його економічного розвитку. Зазначені проблеми неможливо розглядати без урахування такого економічного феномену, як бізнес-лідерство, що з одного боку – є запорукою успіху суб'єкта господарювання на ринку, а з іншого – метою стійкого економічного розвитку.

Все це актуалізує вирішення важливої наукової проблеми – формування та наукового обґрунтування методології забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства, яка розвивається у контексті теоретичних, методологічних, методичних положень і науково-практичних рекомендацій. Зазначене зумовлює вибір напрямку, тематику, об'єкту та предмету дослідження, визначає мету, завдання та структурно-логічну побудову дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Дисертаційну роботу виконано на кафедрі теоретичної та прикладної економіки факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», відповідно до планів наукових досліджень за темами: «Дослідження напрямів формування промислового потенціалу в трансформаційній економіці» (номер державної

реєстрації 010U001810), де здобувачем досліджено еволюцію наукових поглядів на сутність стійкого економічного розвитку підприємств та розкрито його системну природу; «Розроблення концепцій розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу промислового комплексу України» (номер державної реєстрації 011U000619), у межах якої систематизовано концептуальні засади забезпечення економічної стійкості підприємств у контексті положень теорії людського капіталу; «Глобальна парадигма формування промислового потенціалу: імперативи становлення та розвитку» (номер державної реєстрації 0110U000620), де автором визначено імперативи розвитку промислових підприємств в умовах трансформаційних перетворень до економіки знань та науково обґрунтовано теоретичний базис бізнес-лідерства підприємств з позиції економічного розвитку; «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій» (номер державної реєстрації 0112U007817), де автором розроблено методичне забезпечення оцінювання впливу людського капіталу на стійкість економічного розвитку підприємства; «Концептуальні засади управління людським потенціалом в умовах трансформаційних змін» (номер державної реєстрації 116U005836), де автором обґрунтовано науково-методичний підхід до впровадження корпоративної культури інноваційного типу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретичних, методологічних, методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- досліджено еволюцію наукових поглядів на сутність стійкого економічного розвитку підприємств, розкрито його системну природу;
- визначено сутність бізнес-лідерства підприємств на ринку з позиції економічного розвитку;
- систематизовано концептуальні засади забезпечення економічної стійкості підприємств у контексті положень теорії людського капіталу;

- обґрунтовано теоретичний базис забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства;
- сформовано методологічні положення забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства;
- визначено та структуровано елементи організаційної архітекτονіки підприємства;
- детерміновано фактори, що перешкоджають становленню бізнес-лідерства вітчизняних машинобудівних підприємств;
- запропоновано та апробовано методичне забезпечення оцінювання впливу людського капіталу на стійкість економічного розвитку підприємств;
- визначено теоретико-методологічний базис інтелектуалізації діяльності підприємства;
- обґрунтовано науково-методичний підхід та запропоновано прикладні рекомендації до впровадження корпоративної культури інноваційного типу;
- сформовано організаційно-економічний механізм забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства;
- розроблено методичний інструментарій управління організаційною архітектоною підприємства;
- визначено економічні провадження підвищення ділової активності підприємства на основі прогнозування інвестицій у людський капітал.

Об’єктом дослідження є забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, методичні та науково-практичні положення і особливості забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертації є фундаментальні положення теорій: організації, розвитку, стійкості, людського капіталу, управління у поєднанні з інституціональними теоріями, теорією систем, а також застосування системного, структурного, ситуаційного та процесного

підходів до забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств машинобудування на засадах бізнес-лідерства.

Для досягнення встановленої мети та виконання визначених завдань використано: *історичний і логічний підходи та методи діалектичного пізнання, аналізу та синтезу* – для вивчення теоретичних основ, змісту та сутності стійкості економічного розвитку підприємств (підрозділи 1.1); *системний підхід, методи теоретичного узагальнення, системного, структурного аналізу* – для систематизації теоретичних положень імперативів розвитку підприємств (підрозділи 1.2, 1.3), *діалектичний підхід, наукове абстрагування, методи індукції-дедукції* – для розроблення теоретичних та методологічних положень забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства (підрозділи 2.1, 2.2, 2.3), *функціонально-параметричний підхід до збору інформації та статистичний метод обробки даних, порівняння та групування* – для оцінювання впливу макроекономічних факторів на забезпечення стійкості економічного розвитку, дослідження індикаторів економічного розвитку та характеристики інноваційної складової машинобудівних підприємств (підрозділи 3.1, 3.2, 3.3), *ресурсно-функціональний підхід та методи структурного аналізу, експертної оцінки* – для визначення критеріальної системи показників забезпечення стійкості підприємств на засадах бізнес-лідерства, прикладного інструментарію оцінювання людського капіталу (підрозділи 4.1, 4.2), *системний підхід та методи вартісної оцінки, факторного аналізу, таксономічного аналізу, SWOT-аналізу, балансовий* – для оцінювання внутрішніх факторів розвитку (підрозділи 4.2, 4.3, 5.2), *ситуаційний, системний, процесно-орієнтований підходи та метод прийняття управлінських рішень* – для формування системи управління людським капіталом машинобудівних підприємств (підрозділи 4.3, 5.1, 5.2, 5.3), *програмно-цільовий підхід та методи: інтегральний, індексний, коефіцієнтний, моделювання, сценаріїв розвитку, аналізу ієрархій Сааті* – для формування методичного інструментарію визначення масштабів впливу людського капіталу на стійкість економічного розвитку підприємства (підрозділи 4.1, 4.2, 5.3, 5.4), *графічний метод* – для наочного подання статистичного матеріалу та

схематичного зображення низки теоретичних і практичних положень дослідження; *абстрактно-логічний підхід та метод аналітичного узагальнення* – для формулювання висновків в усіх розділах.

Для отримання прикладних результатів дослідження використовувались наступні програмні продукти: Microsoft Excel; MINITAB. Вірогідність отриманих результатів підтверджується експериментальною перевіркою і впровадженням результатів у роботу вітчизняних підприємств машинобудівного комплексу.

Інформаційна база дисертаційної роботи: закони України нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, офіційні дані Державної служби статистики України та Європейського статистичного бюро, Організації економічного співробітництва і розвитку, Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України, дані фінансової та управлінської звітності підприємств, наукові праці вітчизняних, зарубіжних фахівців, науковців та практиків у галузі економічної науки, результати власних напрацювань, Internet-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні та науковому обґрунтуванні теоретичних, методологічних, методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства в умовах трансформаційних перетворень до економіки знань.

Найбільш вагомими результатами, які містять елементи наукової новизни, отримані особисто здобувачем та виносяться на захист, є такі:

вперше:

– науково обґрунтовано теоретичний базис бізнес-лідерства підприємств з позиції економічного розвитку, що: включає взаємопов'язане розуміння цілей, принципів, підходів, методів, критеріїв, засобів досягнення успіху на ринку; свідчить про його збалансований розвиток; є процесом змін, в якому застосування людського капіталу, інвестицій, науково-технічних досягнень та організаційних змін взаємоузгоджені і зміцнюють наявний та майбутній виробничо-господарський потенціал; досягається шляхом ефективного застосування ключових компетенцій людського капіталу; забезпечує переваги підприємства за

рахунок отримання влади на ринку, підвищення іміджу та збільшення прибутків. Застосування нової парадигми дослідження уможливило формування методологічних положень забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства;

– запропоновано методологічні положення забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств, в основу яких покладено концептуальні положення теорій інституціональних змін, конкурентоспроможності, поведінкової теорії фірми, людського капіталу, динамічних здатностей та управління знаннями, які: на основі системного та процесного підходів формують цілісне бачення узгодженої взаємодії людського капіталу підприємства; сприяють формуванню ідеології інтелектуалізації; ґрунтуються на методологічних принципах економічної поведінки; забезпечують ефективне функціонування організаційно-економічного механізму виробничо-господарської системи в цілому; враховують послідовність взаємопов'язаних у часі впливів, які підприємство має намір здійснювати з метою забезпечення стійкості економічного розвитку. Розроблені положення надають можливість обґрунтувати достовірні та адекватні сценарії функціонування та розвитку підприємства;

– розроблено методичне забезпечення оцінювання впливу людського капіталу на стійкість економічного розвитку підприємства, що: характеризує взаємозв'язок між стратегією розвитку та людським капіталом, якістю управління та зовнішніми умовами функціонування, які відображають стан підприємства та тенденції змін; включає вартісні показники оцінювання людського капіталу, коефіцієнт інтелектуалізації діяльності, балансову та ринкову вартості підприємства; передбачає економетричне моделювання задля визначення мультиплікативного ефекту від застосування показників діяльності людського капіталу підприємства, рівня управління та рівня інтелектуалізації діяльності. Апробація методичного забезпечення надала можливість підтвердити гіпотезу про наявність прямої залежності між стійкістю економічного розвитку виробничо-господарської системи та ефективністю застосування ключових компетенцій людського капіталу;

удосконалено:

– методологічне підґрунтя дослідження стійкості економічного розвитку підприємства на засадах бізнес лідерства в контексті положень теорії людського капіталу та системної парадигми до структурування елементів організаційної архітекτονіки, що, на відміну від існуючих, передбачає: функціональну спеціалізацію, делегування повноважень та відповідальності конкретних членів групи або його окремих підрозділів; враховує зміни в іманентній структурі підприємства в процесі формування комплементарних активів в інноваційній, інформаційній та управлінській підсистемах. Запропоноване методологічне підґрунтя надає можливість розробити методичний інструментарій управління організаційною архітектоною, який описує етапи еволюції підприємства на основі інформації, бізнес-процесів, технологічних та кадрових змін, що необхідні для виконання обраної стратегії;

– методичний підхід до діагностики економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства, який доповнено урахуванням: макроекономічних показників; індикаторів розвитку машинобудівної галузі та аналітичною характеристикою інноваційної діяльності підприємств. Використання методичного підходу надає можливість визначити ключові фактори та ризики, що перешкоджають становленню бізнес-лідерства вітчизняних машинобудівних підприємств;

– науково-методичний підхід до впровадження корпоративної культури інноваційного типу, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на концептуальних положеннях теорії людського капіталу, поведінкової теорії фірми, теорії соціальних систем та процесному підході; передбачає: діагностику підсистеми корпоративної культури, формування інноваційного бачення, місії та соціальних цілей розвитку, децентралізацію системи управління, впровадження ефективної системи комунікацій, нових персонал-технологій, збалансованої системи мотивації, моніторинг змін та оцінювання ефективності; враховує внутрішні взаємозв'язки, які інтегровано у загальну систему управління людським капіталом підприємства та його соціальним розвитком. Результатом імплементації науково-

методичного підходу до впровадження корпоративної культури інноваційного типу стає можливість створення нових/модифікованих інститутів, що формують корпоративний менталітет та забезпечують внутрішню атмосферу діяльності, яка сприяє ефективному застосуванню ключових компетенцій людського капіталу;

– теоретико-методологічні підходи до формування організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості економічного розвитку, відмінністю яких є управління організаційними перетвореннями на основі процесно-орієнтованого підходу, що забезпечує дотримання чіткої послідовності створення споживчої цінності та поєднує стратегію розвитку підприємства з потрібними для її досягнення іманентними факторами виробництва в цілому, і людського капіталу, зокрема. Імплементация теоретико-методологічних підходів до формування організаційно-економічного механізму надає можливість поєднати цілі підприємства з необхідними для їх реалізації ключовими компетенціями і динамічними здатностями та відтворюється у конкретних результатах діяльності машинобудівного підприємства;

– методичний інструментарій управління організаційною архітектонікою, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на системному та процесно-орієнтованому підходах, передбачає пошук, відбір, прийом та адаптацію персоналу; комплексну оцінку ефективності діяльності людського капіталу. Зазначений інструментарій надає можливість сформувати оптимальну внутрішню структуру підприємства для забезпечення стійкості його економічного розвитку та отримання високих позицій на ринку;

– науково-методичний підхід до економічних проваджень підвищення ділової активності суб'єктів господарювання, відмінністю якого є, застосування показників інтелектуалізації діяльності у взаємодіючих підсистемах підприємства та прогнозування обсягу інвестицій у людський капітал, що надає можливість врахувати цілеспрямованість та передбачити зміну внутрішньої структури відповідно до вимог динамічного оточення;

дістали подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат теорії розвитку в частині трактування понять: «стійкий економічний розвиток підприємства», «бізнес-лідерство», «організаційна архітектоніка», що відрізняються урахуванням впливу внутрішніх факторів, акцентують увагу на динамічності процесу та є підґрунтям для формування методологічного базису концепції забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства;

– наукові положення теорії економічного розвитку підприємств в частині систематизації неокласичного, інституціонального, ресурсного, еволюційного та системного підходів до визначення імперативів поведінки економічного агенту в умовах трансформаційних перетворень до економіки знань, які, на відміну від існуючих, доповнено: характеристиками підприємства як відкритої динамічної нелінійної системи; критеріями переходу від одного стійкого стану до іншого, що залежать від стадії життєвого циклу підприємства та надають можливість досліджувати його внутрішню структуру і поведінку на ринку на основі законів формування стійких економічних структур у відкритих нелінійних системах. Запропоновані положення надають можливість удосконалювати внутрішні регулюючі механізми розвитку у відповідь на зміни факторів зовнішнього середовища;

– концептуальні підходи до забезпечення економічної стійкості підприємств в контексті положень теорії людського капіталу, відмінністю яких є врахування взаємозв'язку між ключовими здатностями, інтелектуалізацією діяльності, ринковою вартістю підприємства. Запропоновані концептуальні підходи надають можливість, використовуючи сучасні методи управління, сформувати імперативи розвитку суб'єктів господарювання;

– теоретико-методологічний базис інтелектуалізації діяльності, який, на відміну від наявних, ґрунтується на системному, ресурсному, процесному та інституціональному підходах; враховує результати діяльності в основних виробничих підсистемах підприємства (інформаційній, інноваційній та управлінській); забезпечується інформаційним, мотиваційним та інституціональним управлінням. Запропонований базис надає можливість

обґрунтувати методичне забезпечення оцінювання впливу людського капіталу на стратегію розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення полягає в доведенні основних науково-теоретичних та методологічних результатів дисертаційного дослідження до рівня практичного інструментарію. Отримані результати у вигляді науково-обґрунтованих методичних рекомендацій щодо ефективного застосування іманентних факторів дозволяють підприємствам підтримувати у довгостроковій перспективі стійкий економічний розвиток на засадах бізнес-лідерства, що надає можливість їх практичного застосування у діяльності підприємств.

Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, сформульованих у дисертаційній роботі, безпосередньо використані такими установами та організаціями: ПАТ «Стаханівський вагонобудівний завод» – застосування методики експертної оцінки людського капіталу підприємства; розроблення програми внутрішньої перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації (довідка про впровадження № 2757/1 від 05.06.2014 р.); ДП «Науковий центр точного машинобудування» – науково-практичні рекомендації з формування інституціонально-культурного та організаційно-економічного механізму управління людським капіталом підприємства (довідка про впровадження № 336 від 06.11.2014 р.); ТОВ «Аеропракт» – висновки та пропозиції щодо формування ефективної політики розвитку лідерства (довідка про впровадження вих. № 168 від 17.10.2014 р.); ТОВ «СЕРВІС КОМ» – формування організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості економічного розвитку; методика оцінювання рівня інтелектуалізації діяльності (довідка про впровадження вих. № 21 від 14 квітня 2021 р.); ТОВ «Тавріда Електрик Україна» –методика формування системи стратегічного управління людським капіталом підприємства (довідка про впровадження вих. № 08/2 від 18 травня 2021 р.); ТОВ «Техкопмлект» – практичні узагальнення щодо аналізу індикаторів ділової активності з позиції рівня інтелектуалізації діяльності та рівня управління; переглянута система стратегічного управління людським капіталом

підприємством та концепція стратегічного розвитку, що базується на основі диверсифікації виробництва, підтримки та підвищення позицій на ринку (довідка про впровадження вих. № 38-7 від 7 липня 2021 р.); ДП «ЗАВОД 410 ЦА» – методичний інструментарій визначення масштабів синергетичного ефекту впливу людського капіталу підприємства на стійкість економічного розвитку; застосовано економічні регулятори організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства; прийнято до уваги пропозиції щодо доцільності застосування сумісного управління та співробітництва (довідка про впровадження вих. №113-3515 від 27 вересня 2021 р.); ДП «Івченко-Прогрес» – рекомендації до управління людським капіталом підприємства на основі системного підходу; методика експертної оцінки людського капіталу підприємства (довідка про впровадження вих. №35/5630 а-13 від 28 вересня 2021 р.).

Результати наукових досліджень дисертанта використовуються у навчальному процесі Національного технічного університету України «Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського» при викладанні дисциплін «Економіка організацій і планування виробництва» за програмами підготовки бакалаврів відповідного фахового спрямування (довідка № 59 від 06.11.2014 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійного наукового дослідження. Наукові положення, висновки і пропозиції, які виносяться на захист, отримано особисто та викладено у наукових публікаціях. Аналітичну частину роботи виконано на основі оброблення статистичної інформації, результатів проведених дисертантом досліджень. У роботі матеріали і висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

Наукові результати та положення наукової новизни, що викладені у дисертації і виносяться на захист, отримано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті положення та

ідеї, які є результатом власних досліджень здобувача. Особистий внесок у спільно опублікованих працях конкретизовано в переліку наукових праць.

Апробація результатів дисертації. Загальну концепцію та результати дослідження обговорено на засіданні кафедри теоретичної та прикладної економіки факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

Основні теоретичні та методологічні положення і результати дисертаційної роботи доповідались та оприлюднені автором на 16 науково-практичних конференціях всеукраїнського та міжнародного рівнях, зокрема на: III Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентні стратегії розвитку України в умовах альтерглобалізму» (Київ, 9 квітня 2021 р.); щорічній Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій» (Київ 2016–2021 рр.); IV міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти» (Одеса, 2021); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми та перспективи розвитку науки та освіти» (15–17 листопада 2012 р., м. Донецьк); Міжнародній науково-практичній конференції «Виробничо-експортний потенціал національної економіки» (3–4 жовтня 2014 р., м. Ужгород); Міжнародній науково-практичній конференції «Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації» (10–11 жовтня 2014 р., м. Херсон); Міжнародній науково-практичній конференції «Реформування економіки України: ефективне виробництво, конкурентні регіони, макроекономічна рівновага» (15–17 жовтня 2014 р., м. Київ).

Публікації. Основні положення дисертації висвітлено у 54 працях, загальним обсягом 98,3 др. арк., у тому числі 4 монографіях (з них: 3 одноосібних – загальним обсягом 50,36 др. арк.), у 34 фахових наукових виданнях (з них: 3 статті у журналах, що включені до наукометричних баз Scopus), 16 тез доповідей

в збірниках матеріалів конференцій. З загального обсягу публікацій – 78,15 др. арк. належить автору.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. 490 сторінки, із них основний текст викладений на 382 сторінках, що містить 35 таблиць та 30 рисунків; 22 додатки займають 51 сторінку; список використаних джерел – 34 сторінки.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВА

1.1 Еволюція наукових поглядів на сутність стійкого економічного розвитку підприємств

Сучасне постіндустріальне суспільство, що характеризується розвитком економічної, фінансової, технологічної та соціальної інтеграції, динамізмом змін зовнішнього середовища та економічних умов господарювання, потребує нових підходів, механізмів та інструментів до імперативів економічного розвитку вітчизняних підприємств.

Згідно з класичним визначенням І. Канта, імперативи характеризують припис, що має силу безумовного принципу поведінки, спрямованого на досягнення певних цілей, що у контексті формування, функціонування та розвитку підприємства варто розглядати як стратегію діяльності, яка виходить із цільових орієнтирів і залежить від заданого терміну, рівня виконання і типу кінцевого результату [1, с. 216]. Цей результат, відповідно до теорії раціональної поведінки, полягає у прагненні будь-якого економічного агента до максимізації корисного ефекту від тієї чи іншої дії та визначається як отримання максимальних прибутків у довгостроковій перспективі за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності його продукції, як основи для розвитку.

Варто зазначити, що проблему економічного розвитку підприємства можна розглядати як з позиції теоретичних, так і емпіричних досліджень. Теоретичні дослідження ґрунтуються на розробленні економічних моделей, що встановлюють функціональні взаємозалежності між економічним розвитком та ефективністю діяльності підприємства. Емпіричні дослідження засновані на узагальненні спостережень за змінами іміджу підприємства на ринку. Водночас, обов'язковою

основою всіх емпіричних досліджень є сукупність теоретичних передумов, що знайшли своє відображення у сучасних концепціях економічного розвитку виробничо-господарських систем.

У рамках дослідження надбань сучасних наукових шкіл економічної теорії нами виділено п'ять основних концептуальних напрямів теорії економічного розвитку організації: неокласичний, інституціональний, ресурсний, еволюційний та системний.

Неокласична школа (Л. Вальрас, А. Маршалл, А. Пігу, І. Фішер, Дж. Хікс) ґрунтується на припущенні, що поведінка фірми є передбачуваною та визначається відповідно до виробничої функції як залежності між максимально можливим обсягом готової продукції та відповідною комбінацією витрат факторів виробництва [2]. Тобто, кожний суб'єкт виробничо-господарської діяльності ефективно застосовує наявні ресурси для виробництва. У цьому випадку, кожний працівник прагне до максимізації корисності, а підприємство (фірма) на основі повної та достовірної інформації щодо діяльності інших суб'єктів – до максимізації прибутків. У той же час, відповідно до неокласичної теорії, фірма є обмежено раціональним споживачем на ринках ресурсів. З метою вирішення проблеми максимізації прибутків (обсягів продажу) підприємство (фірма) має купувати на ринку мінімальну кількість ресурсів, що потрібні для виробництва. Водночас, ціна на готову продукцію має стати гарантією максимально можливого прибутку за умов урахування загальновідомої функції попиту. Таким чином, у рамках означеного підходу передбачається оптимальність поведінки економічного агента в умовах обмеженості та рідкості ресурсів, де проблеми прийняття рішень щодо діяльності пов'язані з ринковим механізмом визначення цін. Як наслідок, це призводить до ігнорування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на економічний розвиток підприємства.

В основі інституціональної школи лежить розширене трактування природи підприємства, що передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, можливих варіантів рішення проблем організації, планування, контролю та мотивації. Відповідно до інституціональної теорії, підприємство являє собою

ієрархічно побудовану структуру, в основі якої лежить система правил, що забезпечує взаємодію між його співробітниками. Водночас, підприємство розглядається як альтернативний ринковому механізм здійснення угод для економії трансакційних витрат. До їх складу належать витрати здійснення ділових операцій, зокрема: пошуку інформації щодо потенційних постачальників, покупців, товарів, цін тощо, веденню переговорів та укладанням угод, контролю за виконанням трансакції, витрати, що пов'язані з захистом контрактів. Такі витрати обумовлені появою ситуацій невизначеності зовнішнього середовища щодо конкурентів та їх поведінки у ринковому просторі. Таким чином, основною задачею інституціональної парадигми розвитку підприємства стає аналіз його поведінки в умовах неповноти інформації [3].

На відміну від неокласичної парадигми, де трансакційні витрати не розглядаються, представники інституціонального напрямку зосереджуються на внутрішніх складових підприємства, що характеризують витрати здійснення ділових операцій та проводяться на основі певних норм та правил взаємодії персоналу. Таким чином, підприємство розглядається як окремий інститут, де правила та норми поведінки спрощують процеси прийняття рішень та підвищують можливості дотримання інтересів різних економічних агентів [4]. Водночас, поклавши в основу розвитку підприємства оптимізаційний інструментарій неокласичної парадигми, представники інституціональної теорії вбачають границі розширення підприємства у значних витратах, що йдуть на управління та контроль. За умов значного розширення підприємства, трансакційні витрати прагнуть до нуля, у той час як витрати на управління значно зростають [5]. Як результат, виникає ризик зменшення трудового внеску окремого працівника, що пов'язаний з неможливістю контролювати загальний результат. Таким чином, економічний розвиток підприємства залежить від співвідношення між внутрішніми та зовнішніми трансакційними витратами.

Водночас, складність формалізації даних, які погано піддаються кількісній оцінці та носять суб'єктивний характер – є суттєвим недоліком інституціональної парадигми.

Еволюційний підхід (І. Адізес, Л. Грейнер, Р. Кан, Д. Кац, Р. Нельсон, С. Уінтер, Д. Міллер, П. Мюррел, П. Фрізен, Й. Шумпетер) ґрунтується на виборі оптимальної стратегії та тактики розвитку підприємства у певний період часу на різних стадіях його функціонування [6, 7]. Доцільно підкреслити, що аналіз процесів еволюційного розвитку підприємств на основі біологічних законів природного відбору та мінливості було здійснено ще у 20-ті роки ХХ-століття видатним австрійським вченим Й. Шумпетером, який ототожнював розвиток підприємства з інноваціями, визначивши останні як нову комбінацію факторів виробництва, що призводять до розповсюдження та дифузії методів конкурентної боротьби та продуктів виробництва [8].

Насамперед слід вказати, що еволюційна парадигма передбачає аналіз довгострокових тенденцій розвитку підприємства в умовах динамічної рівноваги. Крім того, для еволюційної теорії характерна відсутність цільової функції, а правила прийняття рішень пов'язані з технологією виробництва в умовах неповноти інформації та недосконалого передбачення. В основі моделі поведінки економічного агента з позиції еволюційної теорії виступають: можливі результати, а не ідеальний стан; прагнення до позитивного прибутку; адаптація до змін, а не максимізація прибутку; раціональне застосування імітації та інновацій.

Серед еволюційних теорій, особливої уваги набуває концепція еволюційного розвитку Р. Нельсона та С. Уінтера, згідно з якою будь-який економічний процес розглядається як відкрита та незворотна дія, що зазнає безперервного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів [6]. За умов такого підходу, об'єктом вивчення стає сам процес змін і його закони, що визначаються: зразками поведінки (ознаками); конкурентоспроможністю (відбором); позицією підприємства на ринку, що розглядається як адаптація і відтворення. В якості зразків поведінки виступають так звані організаційні (фазові) «рутини», що за аналогією з біологічною еволюційною теорією, відіграють роль генів. Ці рутини задають список функцій, що визначають дії підприємства та залежать від зовнішніх і внутрішніх факторів. Всі «організаційні рутини» поділяються на три основних групи: функціональні, що характеризують дії підприємства у

короткостроковий період за умов фіксованої кількості наявних факторів виробництва; такі, що пов'язані зі змінами основного капіталу; ті, що спрямовані на постійне удосконалення продуктів, технологій та бізнес-процесів [6, с. 22]. Отже, відповідно до моделі Р. Нельсона до того часу, доки прибуток підприємства перевищує певний рівень, його організаційна поведінка визначається набором встановлених фазових рутин. У протилежному випадку, підприємство переходить до пошуку нової моделі організаційної поведінки.

Цей пошук ототожнюється з інноваційним динамізмом Й.Шумпетера щодо продуктів, ресурсів, технологій, ринків та організаційної структури. Під час пошуку відбувається відбір, що набуває двох основних форм: внутрішній, за допомогою якого обирається будова організаційної структури, що заснована на економічних відносинах, які виникають всередині виробничо-господарської системи та визначаються набором мотивацій людського капіталу підприємства; зовнішній, що передбачений змінами оточуючого середовища та задається кон'юнктурою ринку, технологічними інноваціями та інституціональною структурою.

Для виявлення факторів, що характеризують можливість адаптації виробничо-господарської системи до змін, зазвичай використовують теорію життєвого циклу. Застосування моделей життєвого циклу як теоретичного інструменту розвитку підприємства надає можливість виявляти та спрогнозувати основні причини переходу від однієї точки біфуркації виробничо-господарської системи до іншої. Наразі, сьогодні існує близько тридцяти моделей, які пов'язують між собою організаційний розвиток та життєвий цикл підприємства. Вони відрізняються кількістю, змістовністю, послідовністю стадій та застосуванням різних підходів до першопричин розвитку підприємства. Серед них найбільш відомим є моделі І. Адізеса, Л. Грейнера, Д. Мюррела, Д. Міллера та П. Фрізена [9, 10, 11, 12]. У моделі І. Адізеса, економічний розвиток підприємства залежить від здатності вирішувати проблеми, що виникають під час його існування. Автором концепції виділяються два основних види проблем – так звані «хвороби зростання», з якими підприємство в змозі справлятися самостійно та

«організаційні патології», що призводять до його загибелі. В якості інструментів організаційного втручання в процеси, що не допускають переходу від одних проблем до інших, І. Азідесом пропонується до застосування так звана «A'S/M терапія» (Адізес – синергія – менеджмент), що сфокусована на структурі підприємства та процесі прийняття рішень. Ця терапія включає одинадцять послідовних фаз, зокрема:

- 1) синергетична діагностика, де за рахунок дискусії менеджери приймають рішення щодо плану послідовних дій;
- 2) синергетичні команди, що створюються для вирішення наявних проблем;
- 3) системи комунікації, які передбачають формування вертикальної ієрархічної структури для прийняття ефективних рішень;
- 4) визначення місії підприємства;
- 5) каскадність, що передбачає впровадження попередніх етапів в ієрархічно підпорядкованих структурних підрозділах;
- 6) проектування нової організаційної структури;
- 7) формування інформаційних систем;
- 8) стратегічне планування;
- 9) бюджетування;
- 10) кооперацію на всіх організаційних рівнях;
- 11) систему стимулювання [10].

Таким чином, еволюція підприємства розглядається за аналогією до процесів функціонування біологічного організму та носить циклічний характер. В основу моделі покладено два основних параметри життєдіяльності підприємства – гнучкість та керованість під час переходу від однієї стадії до іншої. Це надає можливість побачити динаміку розвитку підприємства та зробити висновки щодо своєчасності певних управлінських рішень. Водночас, в моделі недостатня увага приділяється впливу зовнішнього середовища на розвиток.

Відповідно до моделі Л. Грейнера майбутнє виробничо-господарської системи зумовлюється, в першу чергу історією, а не зовнішніми силами [9]. Іншими словами, розвиток залежить від п'яти основних факторів: розміру та віку

підприємства, еволюції, революції та темпів зростання галузі. Еволюція характеризується домінуючим стилем керівництва, що сприяє економічному зростанню. Революція пов'язана з проблемами управління. В якості рушійних сил розвитку, автором концепції пропонуються революційні зміни, що передбачають зміни методів управління на кожному етапі еволюційного періоду. Відтак, модель більшою частиною описує трансформацію у часі системи управління підприємством, а розвиток, автором концепції, ототожнюється зі збільшенням його розмірів, що надає можливість застосування зазначеної моделі тільки для великих компаній. Крім того, ще одним суттєвим недоліком моделі Л. Грейнера з точки зору економічного розвитку є те, що вона описує не розвиток підприємства, а трансформацію системи управління у довгостроковому періоді.

Д. Мюррел [7], в якості основного критерію еволюційного розвитку підприємства визначає можливість пропонування на ринок нових продуктів та реалізації власних конкурентних переваг в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Відповідно до означеної теорії, розрізняється три основних стадії еволюції підприємства:

1) стадія зародження, що пов'язана зі специфічними знаннями, які надають можливість створювати інноваційний продукт, нову технологію або організаційну структуру;

2) стадія розширення, що пов'язана з потребою додаткових фінансових ресурсів або стратегічних інвесторів для реалізації інноваційних ідей. Під час цієї стадії відбувається збільшення рентабельності, реінвестиції частки прибутків та залучення додаткового позикового капіталу;

3) стадія загибелі, що виникає внаслідок пристосування конкурентів та насичення ринку продукцією. За умов відсутності нових ідей, це призводить до зменшення рентабельності та прибутковості. Як результат, капітал підприємства починає дорівнювати його зовнішнім зобов'язанням і підприємство перестає існувати. Таким чином, розвиток підприємства залежить від наявності нових бізнес-ідей, структури активів підприємства, наявності можливостей для інвестицій та рівня невизначеності зовнішнього середовища. Життєвий цикл

підприємства залежить від інформаційної асиметрії та зміни ризиків, а також масштабів цих проблем для виробничо-господарської системи, що дає можливості її застосування лише для невеликих підприємств.

Варто зазначити, що деякі автори пов'язують еволюційний розвиток підприємства зі збільшенням обсягів продажу, виділяючи шість основних стадій життєвого циклу: підприємництво, колективність, формалізація, управління, розроблення структури, занепад. Зокрема, Д. Міллер та П. Фрізен [12], серед основних відмінностей розвитку підприємства виділяють зовнішнє середовище, стратегію та організаційну структуру підприємства а також механізми прийняття рішень. Авторами концепції виділено кількісні та якісні критерії, за допомогою яких визначається стадія життєвого циклу підприємства. До кількісних критеріїв належать вік підприємства та обсяги зростання продажів, зокрема: стадія зростання спостерігається за умов збільшення обсягів продажу на 15%, а віку підприємства, меншим за 10 років; стадія зрілості спостерігається за умов зменшення обсягів продажу на 15%, а віку підприємства, більшим за 10 років; стадія відродження виникає внаслідок повторного збільшення обсягів продажу на 15% [12]. Водночас, ігнорування галузевої специфіки стає суттєвим недоліком означених критеріїв розвитку підприємства. На наш погляд, більш інформативним може виступати критерій визначення частки ринку та його динаміки.

Певним чином підсумовуючи результати теоретико-концептуального обґрунтування еволюційного підходу до розвитку підприємств, зазначимо, що зазначені теорії ґрунтуються на наступних методологічних принципах: *по-перше*, кожне підприємство у своєму розвитку проходить певні послідовні стадії життєвого циклу, *по-друге*, всі підприємства розвиваються у часі у межах природного відбору; *по-третє*, будь-яка виробничо-господарська система є складною, для якої характерні нелінійність взаємодії елементів, відкритість, динамічність та непередбачуваність розвитку у майбутньому тощо. У цій відповідності слід вказати на те, що основу вищезазначених концепцій складає схожість законів еволюції у господарській і біологічній системах, зокрема: спадковість, мінливість та відбір.

Щодо підприємства, на наш погляд, спадковість передбачає наявність ключових компетенцій, що сприяють появі інновацій; мінливість передбачає зміни внутрішнього характеру у часі – організаційної культури, систем бізнес управління тощо; відбір – санацію або ліквідацію недієздатних підприємств, внаслідок чого відбувається адаптація підприємства до існуючих політичних, економічних та соціальних умов господарювання. У відповідності до вказаного вище, визначимо спільні та відмінні риси економічної та біологічної еволюцій. Серед основних критеріїв, що мають спільні риси між виробничо-господарською та біологічною системою виділимо:

1) об'єкт аналізу, який у біологічній системі визначається як біологічна популяція, а у виробничо-господарській – визначає галузь;

2) мета розвитку – виживання для біологічної популяції; успіх на ринку – для підприємства;

3) елемент, що успадковується, який виступає у біологічній системі як гени – носії спадкової інформації, а в економічній системі цей елемент характеризується так званими «організаційними рутинами» [6], що задають список функцій, які визначають дії фірми;

4) зміни, що не пов'язані з елементом, що успадковується – для біологічних систем – це зміна організмів під дією факторів зовнішнього середовища, які проявляються, для виробничо-господарської системи – це зміни технологій;

5) розповсюдження – як процес, в основі якого лежить природний відбір – гени найбільш пристосованих видів домінують у популяції у біології; дифузія (поширення) нових технологій в економіці;

6) основний фактор еволюції – генетичні зміни біологічного виду та відбір підприємств, що найбільш адаптовані до особливостей зовнішнього середовища в економічному просторі;

7) джерела змін – мутаційний процес для біологічної системи та імітація як свідоме копіювання технології конкурента і розуміння обмеженої раціональності як основного мотиву поведінки – для виробничо-господарської системи;

8) критерій відбору – це природний відбір, в основі якого лежить тріада Дарвіна у біологічному просторі та ринкова вартість – для підприємства;

9) результат відбору – виживання або ж зникнення окремого виду у біологічній системі, або успіх на ринку чи санація ринку від недієздатних (збанкрутілих) підприємств в економічній системі.

За аналогією, в якості основних критеріїв, що відрізняють біологічну систему від виробничо-господарської, виділимо:

1) спадковість, яка для біологічної системи проявляється від генетично пов'язаного між собою біологічного виду. Щодо економічної системи, то визнаємо, що спадковість може проявлятися через технологічну імітацію не пов'язаних між собою економічних агентів. Крім того, на відміну від біологічної системи, де спадковість не набувається у процесі життя, для економічної системи – спадковість пов'язана з процесами розвитку економічного агента;

2) еволюційні процеси для біологічних систем відбуваються за рахунок випадкової мутації, у той час як для економічних систем – еволюційні процеси відбуваються на основі аналізу існуючої ситуації;

3) на відміну від біологічного виду, де відсутнє право вибору генів, економічні суб'єкти самостійно обирають рутини та патери поведінки;

4) якщо складові організму працюють лише на внутрішню систему, то внутрішні ресурси підприємства впливають як на внутрішню систему, так і на зовнішню систему (національну економіку);

5) існує стандартний життєвий цикл для будь-якого біологічного виду, що складається з чотирьох послідовних етапів – народження, зростання, зрілість і смерть. На відміну від біологічної еволюції, економічна не завжди передбачає «смерть» економічного агента. Подолати регрес підприємство може, зробивши еволюційні зміни на краще, шляхом ефективного застосування внутрішніх факторів та пошуку нових моделей організаційної поведінки;

6) у біологічних системах завжди виживає сильніший, у той час як економічна система надає можливість існування не зовсім ефективним економічним суб'єктам діяльності;

7) для біологічної еволюції притаманна повільність змін, у той час як для економічних систем еволюційні процеси відбуваються більш швидкими темпами [13].

Варто зазначити, що математично, еволюційні моделі розвитку підприємства на ринку являють собою Марківський процес, де майбутня ситуація залежить від попередньої з урахуванням елемента випадковості. В основу моделей покладено наступні умови: підприємства галузі виробляють однорідні продукти, крива попиту яких має від’ємний нахил; обсяги виробництва у визначений період часу визначаються технологією та величиною основного капіталу; підприємство застосовує передову технологію, що існує у визначений період часу; пропозиція ресурсів, необхідних для виробництва продукції є абсолютно еластичною, а ціни на такі ресурси – постійними [14, с. 38].

З метою збільшення обсягів виробництва, підприємство має впроваджувати інновації або здійснювати імітацію технологій інших підприємств, що у свою чергу, пов’язано або з витратами на НДДКР, або з витратами придбання патентів. Формально модель виглядає наступним чином:

$$Q_t = A_t \times K_t \quad (1.1)$$

де Q_t – випуск підприємства у період часу t ; A_t – продуктивність технології, що застосовується; K_t – розмір основного капіталу підприємства.

Враховуючи потребу здійснення витрат на інновації або імітацію, прибуток на одиницю капіталу підприємства визначається наступним чином:

$$PR_t = (P_t A_t - C_t - C_{in} - C_{im}) \quad (1.2)$$

де PR_t – прибуток підприємства у період часу t ; P_t – ціна одиниці продукції на період часу t ; C_t – витрати виробництва на одиницю основного капіталу; C_{in} – витрати на НДДКР; C_{im} – витрати на імітацію.

На процес вибору стратегії впливають незалежні випадкові величини, що приймають значення «0» або «1». Ймовірність вибору відповідної стратегії становить:

$$0 < PR(d_{int} = 1) = C_t \times C_{in} \times K_t < 1 \quad (1.3)$$

$$0 < PR(d_{imt} = 1) = C_t \times C_{im} \times K_t < 1 \quad (1.4)$$

де d_{in} – параметри прийняття рішень стосовно інновацій; d_{im} – параметри прийняття рішень стосовно імітації.

У випадку, коли підприємство здійснює інновації, обирається технологічна можливість $F(A; t, A_{it})$, що є функцією у часі. У протилежному випадку – виявляється та імітується передова технологія, що існує у галузі на даний період часу. Витрати, що пов'язані з впровадженням обраної технології передбачаються рівними нулю, що частково відповідає постулатам ортодоксальної теорії про нульові трансакційні витрати. Іншими словами, у випадку, якщо підприємство має нульові витрати на НДДКР, то, зазвичай, воно має нульовий або від'ємний прибуток. Залежно від співвідношення ціни до витрат виробництва а також від частки ринку, що належить обраному підприємству – відбувається зміна розмірів підприємства. Так, у випадку існування значного нерозподіленого прибутку та значної частки ринку – розширення виробництва не має сенсу, оскільки може негативно відобразитися на ринку збуту. Незважаючи на простоту моделі, що є її основною перевагою, варто зазначити, що вона не є досконалою, оскільки припускає незмінний часовий лаг, облік лише чистих інвестицій та призначена для стабільних систем. Проте, підприємство заздалегідь не має можливості визначити окупність як інновацій, так і імітації, відповідно не має можливості визначення доцільного обсягу витрат, спрямованих на НДДКР. Крім того, державне втручання через фінансування збиткових підприємств та встановлення податкових пільг, призводить до неефективності моделей еволюційного розвитку підприємств. Ще одним недоліком означених моделей є ігнорування внутрішніх факторів розвитку підприємства та процесів, за рахунок яких досягається гармонізація відносин із зовнішнім середовищем [14, с. 38 – 39].

Ресурсний підхід базується на постулаті про домінуючий вплив внутрішніх стратегічних ресурсів на розвиток [15–22]. Насамперед слід вказати, що першу спробу до формування стратегії розвитку інституціонального суб'єкта діяльності з точки зору ресурсного підходу було зроблено Б. Вернерфельтом у статті «Ресурсна трактовка фірми: десять років потому» [23]. У роботі традиційне

уявлення про стратегію розвитку підприємства (фірми) трактується у термінах сукупності її сильних і слабких сторін, заснованому на використанні ресурсів. Логіка такого підходу впливає з неокласичної теорії попиту на фактори виробництва, що висувається фірмою на ринках ресурсів в умовах граничного рівня продуктивності кожного з факторів. В якості таких факторів можуть виступати будь-які ресурси підприємства, що мають цінність, рідкість, незамінність та унеможливають їх імітацію, як то: технологія, працівники, патент, бренд, місце розташування тощо. Іншим важливим елементом ресурсного підходу до розвитку є ідея ключових компетенцій підприємства, що є комбінацією ресурсів, людського капіталу, знань, інститутів та організаційних структур.

Ще одним важливим аспектом ресурсних теорій розвитку підприємства є постулат про активну взаємодію інституціональних суб'єктів діяльності із зовнішнім середовищем для досягнення власної вигоди завдяки менеджменту. Ґрунтуючись на припущенні, що стратегічні ресурси гетерогенно розподілені між різними підприємствами та що ці відмінності у ресурсах є відносно стабільними, один із засновників ресурсної теорії Дж. Б. Барні дослідив взаємозв'язки між внутрішніми ресурсами підприємства, стійкими конкурентними перевагами на ринку та економічним розвитком [24]. На основі чого, автором концепції було визначено емпіричні показники внутрішнього потенціалу підприємства, за рахунок яких досягається розвиток та забезпечуються стійкі конкурентні переваги економічного агента на ринку, зокрема: матеріальні, людські та організаційні. Ці фактори забезпечують підприємству: цінність, що полягає у ефекті зниження витрат або збільшення доходів внаслідок їх застосування; рідкість, що забезпечує стійкі конкурентні переваги за рахунок впровадження певної конкурентної стратегії; унікальність та незамінність ресурсів, що характеризують явні та неявні знання людського капіталу підприємства. Водночас, відсутність опису механізму формування конкурентних переваг на основі того набору ресурсів, якими володіє підприємство та недостатня увага до мінливості зовнішнього конкурентного

середовища призвели до появи альтернативних концепцій трактування механізмів розвитку підприємства.

Серед таких теорій, окремо, доцільно виділити концепцію Г. Хамела та С. Прахалада, де розвиток досягається за рахунок використання базових ключових компетенцій підприємства, зокрема: професіоналізму працівників; технологій виробництва; функціональної цінності виготовлених товарів; ефективному використанні праці; так званої «стратегічної архітектури», що характеризує ситуаційний ключовий зв'язок між існуючим і майбутнім станом підприємства та визначає пріоритетність його розвитку за рахунок внутрішніх чинників [25; 26, с. 18 – 38]. Спираючись на досвід провідних компаній світу, авторами концепції було зроблено висновок, що джерелами конкурентних переваг підприємства та високого економічного статусу на ринку, що характеризують розвиток виробничо-господарської системи є здатність менеджерів до перетворення професійного досвіду у ключові компетенції. Це надає таким економічним агентам можливість для швидкої адаптації до постійних змін на ринку. В якості компетенцій, було запропоновано визначати комбінацію трьох основних факторів: 1) технологічних навичок – унікальних технологій виробництва, що застосовуються на підприємстві з метою створення конкурентоспроможного продукту; 2) унікальних нетехнологічних навичок – нематеріальних активів підприємства, що використовуються для створення конкретних продуктів; 3) колективного навчання, що спрямовано на передачу ефективних знань всередині підприємства [27]. Звідси, основою для розвитку виробничо-господарської системи є послідовне виконання трьох основних етапів: 1) досягнення інтелектуального лідерства на галузевому рівні; 2) формування майбутньої галузевої структури для власних переваг; 3) утримання частки ринку за рахунок вартості, витрат, цін та якості.

Певним чином, підсумовуючи результати теоретико-концептуального обґрунтування процесів розвитку підприємства з позиції ресурсних теорій, зазначимо, будь-яке інституціональне об'єднання (підприємство, організація, фірма) являє собою сукупність наступних іманентних ресурсів: а) основних, до

складу яких належать як наявні матеріальні активи, так і професійні навички спеціалістів; б) активів підприємства, що накопичуються протягом певного періоду часу за рахунок інвестування. Це патенти, розроблені інформаційні та телекомунікаційні системи, технології тощо; в) здатностей, що виникають на основі комбінації акумульованих знань та дій людського капіталу підприємства [28]. У цьому зв'язку, об'єктивним признати, що основою для економічного розвитку підприємства стає діяльність, яка спрямована підвищення рівня знань і компетенцій його людського капіталу, а ключовими факторами отримання конкурентних переваг – наявність стратегічних ресурсів і ключових компетенцій. У сукупності, це надає можливість здійснювати успішні конкурентні стратегії та створювати механізм взаємозв'язків між ресурсами, здатностями, конкурентними перевагами та прибутком, за рахунок яких підприємство має можливість розвиватися протягом тривалого періоду часу.

Системний підхід (І. Ансофф, В. Андерсон, В. Білоус, О. Богданов, О. Вознюк, Е. Войцехович, І. Грабар, В.-Б. Занг, М. Портер, Р. Солоу, О. Тоффлер) акцентує увагу на якісних змінах, що відбуваються на підприємствах внаслідок модифікації внутрішніх взаємозв'язків в умовах дестабілізуючих зовнішніх факторів [29 – 32].

Насамперед слід вказати, що на відміну від неокласичного та інституціонального підходів, прихильники системного підходу ставлять перед собою мету дослідження механізмів розвитку підприємства, заснованих на законах еволюції та самоорганізації складних систем. Доцільно підкреслити, що означений підхід має частину загальних наукових постулатів з еволюційними теоріями в межах дослідження властивостей економічної динаміки. Водночас, відмінною рисою цього підходу є визначення законів формування самоорганізації інституціональних суб'єктів діяльності у відкритих складних нелінійних системах. Процеси самоорганізації засновані на ефективному використанні внутрішніх іманентних факторів виробництва, і в першу чергу людського капіталу підприємства, що характеризує діалектичний взаємозв'язок з ресурсними теоріями розвитку. Щодо самоорганізації, то у визначеному контексті йдеться про

процеси появи нової функціональної структури підприємства внаслідок взаємодії внутрішніх факторів. Передумовами появи самоорганізації підприємства виступають: наявність мети, адаптивність систем управління, підвищення ефективності управлінських рішень, ефективне застосування іманентних внутрішніх факторів. Зважаючи на той факт, що будь-яке підприємство прагне до збереження економічної стійкості, дослідження самоорганізації систем з позиції системного підходу засновано на аналізі узгодженості взаємодії частин системи при появі нової функціональної структури як єдиного цілого, що призводить до стійкого розвитку.

Варто зазначити, що зацікавленість проблемами розвитку окремих економічних агентів з позиції їх самоорганізації виникла ще в межах становлення загальної організаційної теорії (тектології) О. О Богданова [31], де автором було сформульовано два основних закони самоорганізації, що передбачають функціонування та стійкий економічний розвиток підприємства. По-перше: стійкість підприємства залежить від мінімального відносного супротиву всіх його частин на певний період часу. По-друге: під впливом внутрішніх змін, відбувається заміна одного рівноважного стану системи іншим [31, с. 206-216]. Варто зазначити, що відповідно до загальної теорії організації, стійкість виступає як здатність виробничо-господарської системи зберігати власні соціокультурні цінності незалежно від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. У визначеному контексті йдеться про організаційну стійкість підприємства, яка характеризується наступними видами прояву: кількісна стійкість, що залежить від розмірів підприємства та визначається можливостями протистояти впливу зовнішніх факторів в межах обмежено-змінних умов; структурна стійкість, що не залежить від розмірів підприємства та пов'язана з його унікальною внутрішньою структурою. У сукупності, кількісна та структурна стійкість визначають комплекс стійкості, яка залежить від життєвого циклу розвитку підприємства та змін зовнішнього середовища.

Розвиваючи ідеї О. Богданова, дослідники Д. Кац та Р. Кан [33] побудували модель розвитку підприємства на основі організаційної структури, що

розвивається під час життєвого циклу організації. В основу моделі покладено уявлення підприємства як відкритої складної системи, що складається з декількох взаємозалежних підсистем. На думку авторів, структура являє собою динамічний взаємозв'язок циклу подій, що відбуваються протягом трьох основних стадій розвитку, зокрема: стадії примітивної системи, де виробництво засновано на сумісних зусиллях працівників; стабільної організації, під час якої зусилля менеджменту спрямовуються на координацію діяльності та контроль за її виконанням; удосконалення структури, метою якого є формування механізму адаптації до умов, що змінюються. Це надало можливість авторам концепції організаційної структури розглядати передумови успіху підприємства через його адаптацію до змін зовнішнього середовища, шляхом аналізу даних, що були отримані у результаті діагностики діяльності підприємства. У той же самий час, недостатня увага до змін вимог людського капіталу підприємства та корпоративної культури виступає вразливим пунктом зазначеної моделі.

На наш погляд, найбільш повно проблема взаємозв'язку між організаційним та еволюційним розвитку підприємства окреслено у моделі динамічного (органічного) розвитку Б. Лівехуда та Ф. Глазла, що являє собою модифікацію концептуальних положень еволюційної теорії та теорії систем. Відповідно до моделі, підприємство розглядається як «соціальний організм», що є результатом людської діяльності (внутрішнього фактору розвитку) [34]. Такий підхід надає можливості враховувати сьогоденні трансформації до економіки знань та Індустрії 4.0 за рахунок впровадження на підприємстві ситуаційного управління, розвитку персоналу, орієнтації на командну роботу. В основу моделі покладено системний підхід, відповідно до якого підприємство є складною відкритою системою, що складається з трьох основних підсистем – культурної, соціальної та техніко-інструментальної, які взаємодіють між собою у процесі розвитку та семи сутнісних елементів, що характеризують зміни, які відбуваються у цих підсистемах, зокрема:

- 1) ідентичність; 2) політика, стратегія, програми – у культурній підсистемі;
- 3) структура; 4) люди, групи, клімат, керівництво;

- 5) окремі органи – у соціальній підсистемі;
- 6) процеси; 7) матеріальні ресурси – у техніко-інструментальній [34].

Таким чином, модель дає повне уявлення щодо сутнісних елементів системи. Відтак, перехід від однієї фази розвитку до іншої, автори концепції пов'язують з проміжком часу, що необхідний різним працівникам для того, щоб пристосуватися до виконання поставлених завдань. А сам процес розвитку підприємства відбувається за рахунок змін кожного сутнісного елемента і кожної підсистеми через обмін знаннями та інформацією у різних фазах життєвого циклу підприємства, зокрема: а) піонерська, де домінантою виступає культурна підсистема, що пристосована під особисті якості керівника та повністю залежить від потреб споживача; б) диференціації, у межах якої розвиток підприємства відбувається за рахунок техніко-інструментальної підсистеми. У цей період відбувається удосконалення системи управління підприємством; в) інтеграції, що характеризується розвитком соціальної підсистеми; г) асоціації, де спостерігається взаємодія всіх трьох підсистем, що призводить до появи нових організаційних зв'язків.

Підсумовуючи результати теоретико-концептуального обґрунтування системного підходу до розвитку підприємств, зазначимо, що він підхід має ряд загальнонаукових постулатів еволюційної теорії, що стосуються динамічності розвитку підприємства. Водночас, цей підхід, на відміну від еволюційного, ґрунтується на визначенні будь-якого підприємства як відкритої динамічної нелінійної системи, що визначає умови появи та збереження стійкості його структур за рахунок самоорганізації. Даний підхід надає можливість розглядати зміни структури підприємства на основі аналізу внутрішніх факторів та зовнішнього інституціонального оточення з урахуванням динаміки потреб ринку.

Таким чином, підсумком дослідження сутності еволюції концептуальних підходів до імперативів економічного розвитку підприємств є наступне. По-перше, застосування системного підходу надає можливість досліджувати внутрішню структуру та поведінку підприємства на ринку на основі законів формування стійких економічних структур у відкритих нелінійних системах. По-

друге, цей підхід передбачає удосконалення внутрішніх регулюючих механізмів розвитку у відповідь на зміни факторів зовнішнього середовища. По-третє, якісні зміни, що відбуваються на підприємствах внаслідок модифікації внутрішніх взаємозв'язків в умовах дестабілізуючих зовнішніх факторів призводять до потреби визначення стійкості економічного розвитку.

Отже, виведення автором питання стійкості економічного розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища на стратегічно важливе місце обумовило подальше його дослідження.

1.2 Сутність бізнес-лідерства підприємств на ринку з позиції економічного розвитку

Забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства як сучасного імперативу виробничо-господарської діяльності підприємства обумовлюється його здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи незмінною свою структуру протягом певного періоду часу. У визначеному контексті йдеться про прагнення будь-якої виробничо-господарської системи до збереження визначеної стабільності, з одного боку, а з іншого – самовдосконалення і розвитку протягом тривалого періоду. Цей розвиток ми бачимо у стабільності виробничо-господарської діяльності та її соціальної складової, які у сукупності призводять до покращення іміджу, інвестиційної привабливості, збільшенню вартості, та сприяють формуванню бізнес-лідерства підприємства.

Насамперед, слід вказати, що, зазвичай, основний акцент уваги сучасних економічних досліджень щодо результативності ділової активності спрямовується на отримання підприємствами конкурентних переваг [35–43]. Водночас, результати численних праць фахівців, не дають відповідей на те, як забезпечити

довгостроковий стійкий розвиток підприємств в сучасних умовах економічної конвергенції України та інформаційної трансформації.

На наш погляд, широке застосування ІКТ, значне зниження бар'єрів на міжнародних ринках, підвищення наукомісткої продукції та технологічності виробництва спонукають всіх без виключення господарюючих суб'єктів вибрати в якості стратегічного орієнтира на майбутнє – успіх на ринку. У визначеному контексті йдеться про отримання підприємством статусу бізнес-лідера. Ця позиція, з одного боку, характеризує ступінь ділової активності та стійкості економічного розвитку підприємства, а з іншого, є відображенням інтересів і мотивів діяльності людського капіталу, залученого до процесів його функціонування.

Підкреслимо, що теорія становлення лідерства на ринку відрізняється наявністю значної кількості різноманітних підходів. Це, в першу чергу, пов'язано з певними проблемами доведення окремих теоретичних положень в умовах множинності факторів розвитку промислового підприємства.

З визначеним ступенем умовності, концепції формування лідерства можна класифікувати у такий спосіб: 1) виробниче лідерство; 2) ресурсне лідерство; 3) комбінаційне лідерство. Така класифікація ґрунтується на певних відмінностях, що лежать в основі становлення лідерства промислових підприємств. У виробничих концепціях лідерства акцент уваги спрямовується на ринок продуктів. В їх основі лежить постулат про унікальність товарів, що випускає товаровиробник. Для виробничих концепцій лідерства характерний неокласичний підхід, згідно до якого - цільова сфера підприємства складається з одного елемента (наприклад – максимізації прибутку або вартості підприємства), що чинить виключний вплив на прийняття рішень щодо випуску продукції. На противагу виробничим концепціям, ресурсні теорії лідерства акцентують увагу на ринки ресурсів, тобто ґрунтуються на унікальності внутрішніх інтенсивних факторів підприємства (внутрішніх ресурсах) - та зосереджуються на неоліберальному підході, основу якого складають інформаційні, когнітивні, організаційні та культурні чинники становлення лідерства. В основі

комбінаційних теорій лідерства лежить процесний підхід, який розглядає позицію підприємства у зовнішній стратифікаційній системі як сукупність взаємопов'язаних дій у часі, що призводять до послідовної зміни статусу підприємства, як бажаного результату. Зазначимо, що означена класифікація є досить умовною, оскільки кожне підприємство має власну цільову сферу та певне внутрішнє середовище.

Виокремлення автором дисертації поняття «бізнес-лідерство», пов'язано з особливостями, що несуть у собі дефініції «бізнес» і «лідерство». З одного боку, бізнес являє собою економічну діяльність з метою отримання доходу, що у сучасних умовах господарювання, більшим чином, досягається за рахунок розвитку інноваційного та високотехнологічного виробництва. Приєднуючись до тих вчених, які стверджують, що бізнес – це ділові відносини, що виникають між різними суб'єктами господарювання [42; с. 12], вважаємо, що на підприємстві бізнес відносини в єдиному процесі відтворення виникають між усіма суб'єктами виробничо-комерційної діяльності у трьох основних формах, які є відображенням інтересів і мотивів діяльності стейкхолдерів. У формі соціально-трудова відносин, вони характеризують взаємовідносини між окремими працівниками та окремими соціальними групами у процесі діяльності. У формі організаційно-господарських відносин, вони складаються між різними учасниками виробництва у процесі управління господарською діяльністю. У формі фінансових відносин, вони виникають між різними суб'єктами з приводу розподілу грошових засобів. Таким чином, визнаємо, що бізнес – це економічна діяльність, що характеризує відносини між різними учасниками виробничо-комерційного процесу, де кожний прагне до задоволення власних інтересів [14, с.14 – 42].

Слід вказати, що у перекладі з англійської, слово лідер («leader») означає той хто веде за собою. Зазвичай, поняття «лідер» та «лідерство» застосовуються у менеджменті – для характеристики особистості, яка здійснює значний вплив на поведінку у колективі [44-47]. Водночас, зростання конкуренції та розповсюдження процесів глобалізації, посилення інтеграційних процесів на макро– і мікрорівнях, технологічні зміни та розвиток інноваційного,

наукомісткого високотехнологічного виробництва, надали можливість розглядати дефініцію «лідер» на різних рівнях економічного аналізу, зокрема: а) для встановлення гео економічного статусу держави, що визначає її соціально-економічні позиції відносно інших країн у світовому економічному просторі; б) для характеристики підприємства на ринку порівняно з іншими товаровиробниками. З цієї позиції, лідер займає провідне становище на ринку, що обумовлено більш ефективними результатами діяльності. Поряд із цим, лідер здатний здійснювати вплив на ринкову кон'юнктуру задля власних економічних інтересів. Водночас, зазначимо, що проблематика формування бізнес-лідерства для забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств України обумовлена наступним: а) в основі розвитку економіки лежить промисловість, що забезпечує засобами виробництва всі сфери економіки; б) перехід національної економіки до ринкових основ господарювання призвів до збільшення невизначеності функціонування підприємств; в) значна втрата господарських зв'язків, застосування застарілого обладнання та технологій потребують інноваційної модернізації підприємств, як основи забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі; г) нестабільність ринкової кон'юнктури та підвищення вимог споживачів до виготовленої продукції передбачає проблему вибору ефективної організаційної структури управління підприємством, що сприяє стійкому економічному розвитку у довгостроковому періоді; д) підвищення ролі людського капіталу та розвиток інформаційних технологій вимагає нових підходів до стратегічного управління підприємства; є) досягнення заданого рівня соціально-економічних показників розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища обумовлює потребу формування методології забезпечення його стійкості економічного розвитку. До цього слід додати наявність тісного взаємозв'язку між дефініціями лідерство та влада. Так, якщо лідер здійснює безпосередній вплив на соціальні, організаційні та економічні процеси, то влада виступає як система суспільних відносин під час такого впливу. З цієї позиції, лідерство економічного агента являє собою певний ринковий стан, який надає йому додаткових переваг.

Тому, визнаємо, що бізнес-лідерство слід розглядати як орієнтацію економічного агента на майбутнє, що відкриває нові можливості та перспективи щодо отримання влади [14, с.16–17].

Отже, виходячи з висвітлених вище положень, запровадимо трактування сутності *бізнес-лідерство* – це управління процесами конструктивних змін щодо комерційних ціннісних пропозицій та досягнутий рівень конкурентоспроможності, що надає йому можливість контролювати ключові позиції у бізнесі та додаткових переваг порівняно з іншими товаровиробниками для пошуку найкращих, з точки зору вигоди, альтернативних рішень щодо інвестицій в його розвиток. Таке визначення, на відміну від існуючих, характеризує бізнес-лідерство як динамічний процес та кінцеву позицію на ринку, що досягається внаслідок раціонального поєднання факторів виробництва на основі інноваційного ризикового підходу шляхом безперервного пошуку форм організації виробництва, збуту, маркетингу, логістики, менеджменту для максимізації продуктивності у кожній зі стадій процесу відтворення [48]. У цьому зв'язку, об'єктивним признати, що прагнення інституціонального суб'єкта діяльності до бізнес-лідерства свідчить про застосування стратегії, що спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності, організаційний розвиток та розвиток ключових компетенцій, які у сукупності характеризують стійкість економічного розвитку. На наш погляд, бізнес-лідерство досягається за рахунок інновацій, інтелектуалізації діяльності та управління, які забезпечують довгострокову цінність та необхідні темпи зростання виробництва, тобто стійкий економічний розвиток виробничо-господарської системи [49].

Отже, з метою визначення теоретико-методологічних основ досягнення бізнес-лідерства, особливої уваги набуває на підприємстві забезпечення стійкості економічного розвитку. Варто зазначити, що концепція «стійкого економічного розвитку», як тривалого безперервного процесу, увійшла в обіг економічних досліджень останні три десятиріччя – після доповіді Комісії ООН у 1987 році, що пов'язано з проблемами обмеженості економічних ресурсів. В її основі лежать три взаємопов'язаних між собою точки зору, що характеризують мету стійкого

розвитку: 1) економічна концепція доходу Дж. Хікса, відповідно до якої, дохід – це є максимальна сума, яку можна витратити на споживання протягом певного періоду часу за умов збереження капіталу, що був на початку періоду – на кінець цього періоду [50]. Такий дохід може бути отриманий тільки за умов економічно-оптимального застосування обмежених природних ресурсів; 2) соціальна, в основі якої лежить фундаментальна думка щодо справедливого розподілу ресурсів і збереження прав на них майбутніх поколінь; 3) екологічна, що забезпечує стабільність біологічних та фізичних систем. [51, 52]

В основу концепції стійкого розвитку покладено положення про збалансованість темпів зростання національного господарства як соціально-економічної системи, що заснована на гармонізації виробничих сил [53]. На наш погляд, ця гармонізація відбувається шляхом забезпечення економічної стійкості первинних структурних елементів національного господарства – підприємств, де: 1) економічна складова передбачає підвищення ефективності виробництва шляхом застосування прогресивних технологій, управління життєвим циклом продукції, інновацій, управління ризиком тощо, які надають можливість для збалансованого економічного зростання в умовах ефективного використання обмежених ресурсів; 2) соціальна складова враховує професійний розвиток людського капіталу підприємства. Значення соціальної компоненти у концепції «стійкого економічного розвитку» обумовлюється тим, що в сучасному економічному просторі людина виступає не об'єктом, а суб'єктом розвитку. Відтак, процеси прийняття рішень здійснюються при безпосередній участі індивіда, шляхом інвестицій у людський капітал підприємства, підвищення кваліфікації, впровадження бізнес-етики та основ управлінської практики тощо; 3) екологічна складова враховує наслідки взаємовідносин між економічними та екологічними системами. Введення екологічної складової до стійкого економічного розвитку підприємств визначено, перш за все, потребою зниження негативного впливу промислових активів на оточуюче середовище шляхом впровадження системи екологічного менеджменту. У цьому зв'язку, визнаємо, що у контексті стійкого економічного розвитку, ці складові характеризують

можливість отримання бізнес-лідерства підприємством через довгострокові перспективи розширеного відтворення виробничого потенціалу, його людського капіталу та оточуючого середовища [54].

Важливим питанням з теоретичної та практичної точок зору є визначення сутності стійкого економічного розвитку підприємств, що є запорукою формування бізнес-лідерства. Для повноти розуміння проблеми доцільно визначитись з термінологічним інструментарієм поняття, що складається з двох основних компонентів «стійкість» та «розвиток». Насамперед слід вказати, що поняття «стійкість» запозичене з теорії систем, де будь-які об'єкти розглядаються як складні системи з комплексом інтегральних характеристик, які відображають взаємодію між зовнішнім середовищем, внутрішньою структурою та поведінкою об'єкта, що надає йому можливості повернутися у попередній стан за умов зовнішнього впливу [55]. З теорією систем пов'язано і поняття «динаміка», що означає процес переходу системи з одного стану до іншого, або хід розвитку, що характеризує зміни під впливом діючих факторів [56]. Доцільно підкреслити, що системний підхід застосовують і як напрямок методології наукового пізнання, що надає можливість для аналізу діяльності та економічного розвитку виробничо-господарських систем.

З позиції системного підходу, перш за все, доцільно виділити дефініції, що характеризують сферу дослідження, зокрема: систему та діючий елемент. Система надає можливість розглядати будь який об'єкт наукового дослідження у динаміці. Варто підкреслити, що, зазвичай, у літературі існують різні варіанти визначення поняття «система», що зумовлено наявністю значної кількості методологічних підходів. У філософії, під системою розуміють сукупність принципів, що утворюють єдність [57, с. 55], або методологію дослідження явищ та процесів [58, с. 172]. Теорія систем визначає останню як комплекс взаємопов'язаних та взаємодіючих між собою і зовнішнім середовищем елементів [55, с. 39]. Теорія інформації та кібернетика трактують систему як сукупність елементів, що взаємопов'язані та взаємодіють між собою шляхом перетворення вхідних параметрів у вихідні [59, с. 196; 60]. В економічній літературі система

сприймається як комплекс динамічно пов'язаних між собою елементів [61, с. 6], або компонентів [62, с. 118–174], які мають інтегральні системні якості та використовуються для отримання певного корисного результату.

Порівняльний аналіз визначення поняття «система» надає можливість виділити основні ознаки цієї дефініції, зокрема: система являє собою цілісний комплекс елементів, об'єднаних для цілеспрямованої діяльності; кожний елемент системи поєднаний з іншими певними зв'язками; поведінка кожного окремого елемента системи здійснює вплив на її загальну поведінку; існує взаємозалежність між поведінкою кожного окремого елемента системи та цілою системою.

Поряд із вказаним, визнаємо, що для того, щоб більш повно виявити всі можливі причини забезпечення стійкості економічного розвитку для формування бізнес-лідерства, варто відзначити, що, з одного боку, підприємство є невід'ємним елементом економічних процесів, а з іншого – виступає як окрема економічна система з властивостями, що притаманні лише їй. В основі цього лежать основні властивості систем, зокрема: а) системність – будь-яка складна система складається з окремих підсистем, кожна з яких, у свою чергу, є системою з власними агентами; б) взаємодія, яка не завжди відбувається заплановано; в) коеволюція – відбувається одночасний розвиток взаємодіючих між собою економічних агентів системи ринкового господарства; г) субоптимальність (раціональність), як принцип, що виникає внаслідок змін уподобань споживачів. У випадку досягнення певного економічного стану, підприємства прагнуть до його покращення; д) комунікативність (відкритість). Всі підприємства на ринку пов'язані як прямими, так і зворотними зв'язками; ж) інтегративність. Незначні зміни у початкових умовах системи можуть мати значні наслідки у зворотному зв'язку (так званий «ефект метелика»); з) самоорганізація – у процесі виникнення зворотних зв'язків між різними економічними агентами відбувається процеси їх внутрішньої реорганізації, що спрямовані на отримання найкращого результату; і) емерджентність (досягнення системного ефекту). Внаслідок ієрархічної організації відбувається об'єднання окремих економічних агентів у блоки. Оскільки, кожне підприємство має свої властивості, то при об'єднанні

з'являються нові властивості системи, що були відсутні на попередньому рівні. Поряд із зазначеним, зауважимо про таке: прояв емерджентних властивостей досить різноманітний та проявляється на наш погляд: у виборі стратегій, спрямованих на досягнення цілей діяльності, реалізації економічними суб'єктами наявних здатностей; можливості реалізації певних заходів у галузі фундаментальних досліджень та інноваційному розвитку; переході до високотехнологічного виробництва. У сукупності ці властивості характеризують вектор економічного розвитку підприємства. Перехід від одного вектору розвитку до іншого може здійснюватися лише на основі синергетичних зв'язків, що виникають між елементами системи. Ці зв'язки виникають за умов скооперованих суспільних дій окремих елементів, у результаті яких забезпечується збільшення загального ефекту. Отже, певним чином підсумовуючи результати порівняльного аналізу взаємодоповнюючих визначень поняття «система» та її властивостей визнаємо, що система характеризується сукупністю взаємопов'язаних в єдине ціле та взаємодіючих між собою елементів, спрямованих на досягнення певної мети. Ця мета, у контексті нашого дослідження, визначається як формування бізнес-лідерства для забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства в умовах трансформаційних перетворень [63].

Варто зазначити, що в економічній літературі існують різні підходи до класифікації підприємства як системи. За стабільністю поведінки на ринку виділяють: статичні, які не змінюють свої властивостей у часі; динамічні, що змінюють свою поведінку під впливом зовнішніх і внутрішніх причин; гомеостатичні, які зберігають свій стан у змінному середовищі шляхом внутрішніх змін [64, с. 34 – 40]. За внутрішньою упорядкованою структурою та організацією взаємозв'язків між елементами системи виокремлюють: формальні, що передбачені проектом; неформальні, що виникають як результат випадкових зв'язків і відносин [65]. За ієрархічним рівнем внутрішнього упорядкування розрізняють: виробничі системи нижчого рівня (робочі місця); виробничі системи вищого рівня, що складаються з функціональних підсистем зі складним комплексом взаємозв'язків, взаємовідносин та інтересів (дільниці, цехи, виробництво) [66]. За

ступенем структурної складності (кількості структурних елементів та зв'язків між цими елементами) можна виділити: прості, що характеризуються незначною кількістю внутрішніх зв'язків (малі підприємства); складні, що мають розгалужену структуру, велику різноманітність елементів і зв'язків і значну кількість станів працездатності (середні підприємства); дуже складні (великі), що відповідають ознакам сучасних організаційно-економічних систем. Це холдинги, виробничі, транспортні, енергетичні та машинобудівні компанії тощо, для яких характерно – великі розміри системи по числу елементів та їх взаємозв'язків, різноманіття функцій, складна ієрархічна структура, наявність централізованого управління та підпорядкованості між елементами різних рівнів за умов їх відносної автономності, розмаїття видів взаємозв'язків між елементами системи (матеріальні, інформаційні) та системи з зовнішнім середовищем. За типами зв'язків функціонування, що сприяють перетворенню вхідних параметрів у вихідні виділяють: матеріальні (потоки матеріалів, предметів праці, енергії); інформаційні (потоки інформації, зв'язки між людьми тощо). Як відомо зі свідчень, приведених у Gartner Group [67], існує думка про необхідність класифікації підприємств за типом перероблювальної системи, що надає можливість розглядати підприємство з точки зору вибору стратегії діяльності. З цієї позиції виділяються: дискретне виробництво, для якого характерна специфікація. Це виробництво буває як серійним, так і масовим (транспортне машинобудування, виробництво електроніки і комп'ютерів, електро– та промислового обладнання, медичного обладнання тощо); неперервне виробництво однорідної продукції для масового збуту (фармацевтика, хімічна, нафто – і вуглевидобувна галузі, легка, металургійна, деревообробна, гірничо-збагачувальна, паперова промисловості і виробництво товарів споживання); проектне виробництво, де кожна одиниця кінцевої продукції є унікальною за своїми характеристиками (ракетобудування, суднобудування тощо). Перелік класифікації підприємства як системи можна продовжити, проте це буде лише виділяти певний напрям здійснення виробничо-господарської діяльності або описувати специфічні риси організаційної структури.

Іншою характеристикою системного підходу до підприємства є діючий елемент системи, що має певне функціональне призначення та двосторонні зв'язки з іншими діючими елементами. Діючий елемент відображає результати функціонування підприємств як системи та складається з сукупності суб'єктів, умов, факторів, які є на підприємстві та у його оточенні і впливають на його діяльність. Серед факторів впливу на забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства доцільно виділити зовнішні та внутрішні фактори.

Внутрішні фактори формуються на підприємстві. Управління ними надає можливість здійснювати оперативне регулювання за умов дестабілізуючого впливу бізнес-середовища. Вони можуть носити як екстенсивний характер, так і інтенсивний. Екстенсивні фактори впливу пов'язані зі збільшенням кількості та тривалості застосування внутрішніх ресурсів підприємства. Іntenсивні фактори передбачають удосконалення якісних характеристик ресурсів та виробничих процесів.

Зовнішні фактори залежать від змін зовнішнього середовища, є в оточенні підприємства та не підлягають регулюванню з боку підприємства. В якості таких факторів виступає підприємницьке (бізнес) середовище, до якого має гнучко пристосовуватись підприємство. Зовнішні фактори можна класифікувати за різними ознаками: за формою впливу – загальні та специфічні; залежно від тривалості впливу – довгострокові, середньострокові, короткострокові; за характером впливу – постійні та змінні; за характером взаємодії – прямі та непрямі. Ці фактори характеризуються невизначеністю та різноспрямованістю взаємодії. Вони можуть бути як стабілізуючими, що позитивно впливають на рівень економічної стійкості підприємства, так і дестабілізуючими. *До факторів прямої дії належать:* інституціональне середовище – постачальники трудових, інформаційних, матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів, технологій та техніки; споживачі; підприємства-конкуренти; регулюючі органи. *До факторів непрямой дії належать:* макроекономічні чинники – бізнес-клімат, що обумовлюється макроекономічною стабільністю; розмір національного ринку та

його динаміка; зовнішня торгівля; вартість робочої сили; ступінь розвитку ринку – ефективність товарного ринку; характеристика та переваги конкурентів та постачальників; ступінь розвитку фінансових ринків; ступінь розвиненості ринкової інфраструктури; фактори розвитку підприємництва – наявність фінансової підтримки, освіта та професійна підготовка, доступ до інфраструктури тощо; політична стабільність, інституціональний та правовий розвиток – захист прав власності; інтеграційна активність; трудове законодавство; науково-технічний прогрес, що характеризує ступінь технологічного рівня виробництва і призводить до стійкого економічного розвитку через виробництво нових товарів з більшою доданою вартістю та еластичністю до доходів; соціокультурні зміни, як основа модернізації суспільства [68].

Варто зазначити, що вплив зовнішніх факторів на забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства підприємств визначається певною фазою циклічного розвитку країни. Зокрема, у фазі підйому, збільшується сукупний попит на продукцію, що призводить до підвищення фінансових показників діяльності та зміцнення нинішнього і майбутнього потенціалу підприємства. Водночас, відповідно до теорії систем, підприємство являє собою певну організовану цілісність, що складається з елементів, які знаходяться у субординаційних ієрархічних відносинах, де управління здійснюється на вищому рівні. Ця ієрархічність притаманна не тільки формам зв'язку, а й функціонуванню системи, що визначається шляхом управління цілою системою, а також її підсистемами, розробкою шляхів розвитку, спрямованих на удосконалення і прогрес системи.

Таким чином, підприємство як самостійний суб'єкт господарювання, являє собою форму сумісної координаційної діяльності людей, об'єднаних у групи (підсистеми) задля досягнення певної мети. Іншими словами, підприємство являє собою цілеспрямовану систему, де загальна мета (місія) – визначає систему, а власна ціль – підсистеми. Кількість цілей залежить від кількості завдань, що стоять перед підсистемами для досягнення загальної мети, зокрема:

- 1) максимізація прибутку за рахунок створення високої доданої вартості, що забезпечує ефективне функціонування підприємства тривалий проміжок часу;
- 2) передбачення кризових явищ шляхом ефективного застосування внутрішніх ресурсів підприємства;
- 3) збільшення ринкової вартості підприємства, що сприяє розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Доречним буде підкреслити, що досягнення поставлених цілей відбувається за рахунок існування визначеної мережі взаємозв'язків між її елементами (структур). На наш погляд, з позиції внутрішньої структури, підприємство доцільно розглядати як діючий самостійний суб'єкт господарювання, що є окремим елементом (підсистемою) ринкового господарства та являє собою множину взаємопов'язаних функціональних елементів (систему), кожен з яких призначений для вирішення відповідних задач, спрямованих на досягнення загальної мети. Цім елементам притаманні: вертикальна декомпозиція (багаторівнева ієрархія), що характеризує взаємозалежності та взаємозв'язки між підсистемами підприємства в їх ієрархічному підпорядкуванні [69]. Відповідно до теорії систем, такі зв'язки виникають за умов скооперованих суспільних дій окремих елементів, у результаті яких забезпечується збільшення загального ефекту; пріоритетність підсистем вищого рівня, на основі чого визначаються завдання для підсистем нижчого рівня; залежність дій підсистем вищого рівня від виконання особистих функцій, що притаманні підсистемам нижчого рівня.

Таким чином, з урахуванням наукового надбання дослідження поняття «системи», охарактеризуємо підприємство як:

- а) виробничо-господарську систему, всі елементи якої взаємопов'язані між собою у єдине ціле для виробничої, технічної та організаційної упорядкованості виробничо-комерційної діяльності;
- б) систему діяльності з метою отримання кінцевого продукту, що складається з елементів (людського капіталу, матеріальних засобів і фінансових коштів), пов'язаних між собою ланцюгом причинно-наслідкових взаємовідносин і керованих на основі отриманої і переданої інформації;

в) інституціональне об'єднання, що відзначається системою відносин між індивідами, об'єднаних для досягнення загальної мети, де кожний має власну функцію корисності, максимізація якої здійснює вплив на їх поведінку;

г) ступінь внутрішнього упорядкування, що визначається певною структурою та типом зв'язків, які окреслюють спосіб об'єднання елементів у систему [70]. Наведені вище характеристики підприємства надають можливість розглядати його як складну систему.

Поряд із зазначеним, зауважимо про таке: двома важливими характеристиками підприємства, як складної системи, є її інерційність та відкритість. Так, відповідно до класичного закону інерції – будь-яка матеріальна точка знаходиться у стані спокою, або рухається прямолінійно та рівномірно, якщо немає зовнішнього впливу на неї. Щодо підприємства, інерційність проявляється двояко, як інерційність взаємозв'язків, і як інерційність відносно темпів, напрямів основних кількісних параметрів протягом певного періоду часу. Відкритість системи пов'язана з двома особливостями. – наявністю русел та джокерів [71]. В основі теорії русел лежать стійкі причинно-наслідкові зв'язки, що існують у системі. Це означає, що, для опису будь-якого об'єкту задається фазовий простір з N -чисел, що відображають стан системи. Через кожен точку такого фазового простору проходить лише одна траєкторія. В основі побудови такої траєкторії лежить принцип спадкоємності Ньютона, відповідно до якого майбутнє визначається минулим. В основі теорії джокерів, які характеризують стан системи, коли невизначеність збільшується, а можливість передбачити подальший стан системи зменшується, лежить постулат про перехід будь-якої системи, що розвивається від одного стійкого стану до іншого через точки біфуркації – нестійкого стану, де система визначає вектор подальшого розвитку з усіх можливих варіантів. У результаті порушення симетрії у системі, з'являється пріоритетний, порівняно з іншими, стан. У такому випадку виникає як внутрішня диференціація між окремими частинами системи, так і зовнішня диференціація – між системою та середовищем. У сукупності це забезпечує впровадження процесів самоорганізації системи, спрямованих на стабілізацію її стану. Відтак,

варто признати, що багатоваріантність розвитку передбачає нелінійність вибору. Ця нелінійність виражається у залежності системи від процесів, що в ній відбуваються і характеризується альтернативністю шляхів розвитку, ритмічністю (хвильовим характером функціонування), а також можливістю швидкого розвитку. Графічно, нелінійна залежність розвитку підприємств у часі виглядає наступним чином (рис.1.1).

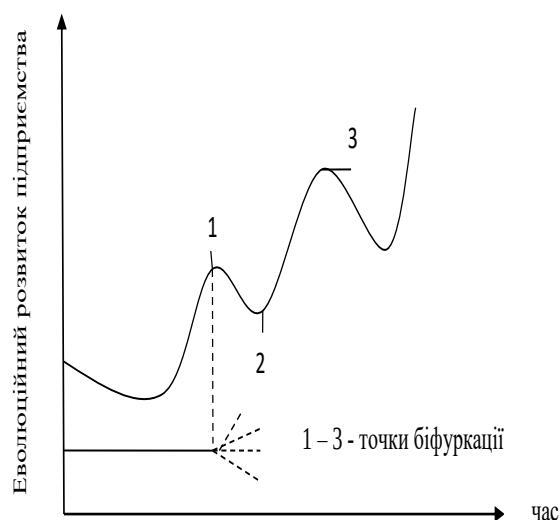


Рисунок 1.1 – Нелінійна залежність імперативів розвитку підприємств
(побудовано автором на основі опрацювання [71])

Перехід від однієї точки біфуркації до іншої проходить три основних етапи. *Перший етап* – безпосередньо сам розвиток нестійкості, наявність інваріантності шляхів вибору. З фізичної точки зору, цей процес пов'язаний з кінетичною енергією, як енергією механічної системи, що залежить від швидкості руху її точок. Щодо забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства на ринку, то визнаємо, що цей процес, з одного боку, пов'язаний з появою новаторів, які внаслідок соціально-економічних змін знаходять різноманітні способи, підходи та рішення щодо підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. А з іншого, цей процес відбувається внаслідок накопичення та генерації нових знань та інформації, що призводять до нестійкості. Управління такою нестійкістю відбувається шляхом розвитку науково-дослідної сфери. У сукупності це забезпечує не тільки

потенційні можливості системи, але і створює умови для розвитку нестійкості попереднього стану. *Другий етап* – початок періоду стійкого розвитку. З фізичної точки зору – це є потенційна енергія, яка залежить від взаємного розташування частин, що складають систему. У цьому зв'язку зазначимо, що у цей період на підприємстві має відбуватися вибір інноваційних задач, схем організації виробництва тощо. До цього слід додати, що на цьому етапі, відбуваються якісні зміни внутрішнього середовища підприємства, викає зворотній зв'язок у системі, де новації та нові знання виступають у якості системоутворюючих факторів забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства. *Третій етап* – етап стійкого розвитку, за умов дії якого відбувається ентропія розвитку підприємства, як міра невизначеності ситуації, дослідження, до кінця якого невідомим залишається результат. У цій відповідності слід вказати на те, що в основі ентропії лежить відкритість системи, що забезпечує збереження темпів інноваційної діяльності підприємства [14, с. 124–125].

Звідси, можна зробити висновок, що розвиток характеризує нелінійний процес збільшення складності за умов переходу від одного якісного стану до іншого, або поступові незворотні зміни, що відбуваються у системі. Водночас, розвиток – це перехід системи від одного рівня до іншого, що обумовлені відмінними характеристиками підприємства, його внутрішніми факторами, що забезпечують організаційну стійкість його функціонування. Відтак, стійкість підприємства залежить від стадії його існування, зокрема:

а) стадії становлення підприємства як системи, де відбувається формування організаційної структури;

б) стадії функціонування у рамках фіксованих та незмінних норм відтворювальної діяльності, що забезпечується системою внутрішніх факторів. На даному етапі розвитку не відбувається змін в організаційній структурі підприємства внаслідок дестабілізуючих зовнішніх факторів. У визначеному контексті йдеться про короткострокову (поточну) стійкість виробничо-господарської системи;

в) стадії розвитку, що виникає внаслідок якісних змін механізму діяльності, які створюють умови для більш стійкого функціонування підприємства та пов'язані зі змінами організаційної структури. У визначеному контексті йдеться про довгострокову (стратегічну) стійкість;

г) стадії кризи, як процес перетворення якісних змін у кількісні, що призводять до втрати стійкості розвитку підприємства.

Іншими словами, за умов зміни зовнішніх факторів, що впливають на кількісну стійкість, час відновлення стійкості розвитку підприємства залежить від його структурної стійкості. Графічно, реакцію стійкості розвитку підприємства на відповідні зміни зображено на рис. 1.2.

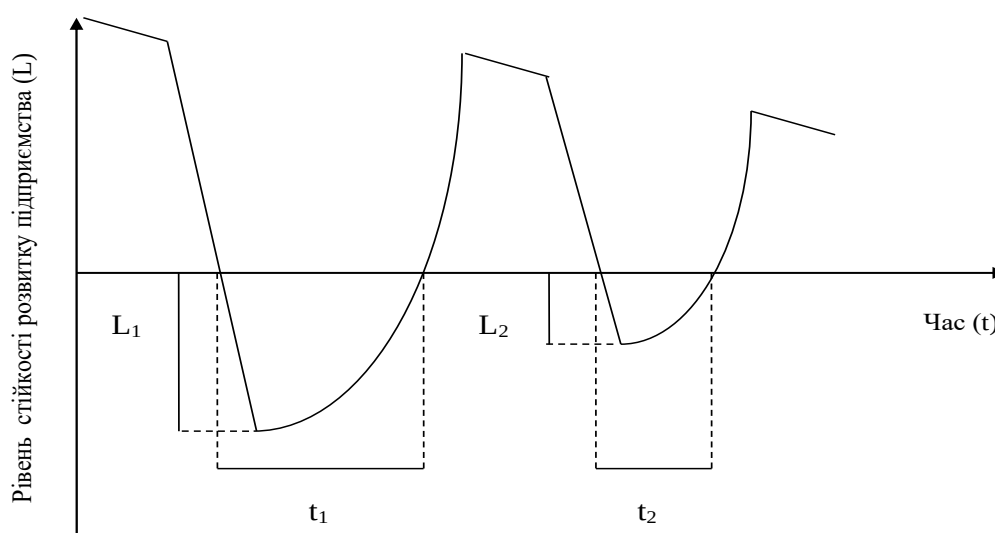


Рисунок 1.2 – Зміни рівня стійкості розвитку підприємства у часі (розроблено автором)

Не зважаючи на те, що у загальному вигляді, стійкість економічного розвитку підприємства означає його здатність як системи незначно відхилятися від заданого напрямку руху за умов незначного збурюючого впливу протягом певного періоду часу, дотепер у науковців не сформовано єдиного підходу щодо визначення стійкості економічного розвитку підприємства. З визначеним ступенем умовності, ці підходи можна класифікувати у наступний спосіб:

1) консервативний підхід, що ґрунтується на пріоритеті збереження наявного рівня розвитку системи. Відповідно до консервативного підходу,

економічна стійкість розглядається як певний рівноважний стан розвитку підприємства, що характеризується ефективністю його функціонування за рахунок застосування інноваційних та ресурсозберігаючих технологій. Послідовниками такого під ходу виступають такі вчені, як О. Єфімов, О. Колодізев, Л. Мельник, К. Нужний, Ю. Сімах [72-74]. Так, український вчений Ю. Сімах ототожнює стійкість з потенційними можливостями підприємства повернутися до стану рівноваги, де спостерігається позитивна динаміка функціонування [75]. Інші українські дослідники О. Колодязев та К. Нужний визначають стійкість як здатність підприємства зберігати стан рівноваги або повертатися до нього внаслідок збурюючого впливу зовнішніх факторів за рахунок ефективного використання усіх виробничих ресурсів [73]. На наш погляд, такі визначення суперечать розвитку, який можливий тільки за умови постійного виходу системи з рівноважного стану. Такий підхід не враховує можливість впливу дестабілізуючих факторів на діяльність підприємства та здатність виробничо-господарської системи забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства;

2) системний підхід, де стійкий економічний розвиток ототожнюється зі способом функціонування підприємства та відображає здатність системи зберігати певний рівень результативності та ефективності діяльності за умов дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища. В основі системного підходу лежать дві основні функції сталого розвитку – функція збереження і функція відтворення у межах наявних ресурсів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. У даному випадку, стійкість виступає результатом взаємозв'язків системи, спрямованих на подальший розвиток. Послідовниками цього підходу виступають О. Ареф'єва, І. Богатирьов, Х. Гізатуллін, О. Тищенко, В. Троцький [76–78]. Зокрема, В. Марченко та Хименко А. визначають економічну стійкість підприємства як сукупність взаємопов'язаних між собою складових системи для забезпечення сталого функціонування [79, с. 122]. Водночас, на наш погляд означене визначення носить абстрактний характер та не відображає конкретні фактори впливу забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств;

3) еволюційний, прихильники якого розглядають стійкий розвиток як збереження системи та її послідовний безперервний прогрес. Серед прихильників такого підходу доцільно виділити Д. Євдокимову, яка ототожнює стійкість економічного розвитку з динамічним багатоваріантним циклічним процесом, що виявляється через кількісні та якісні зрушення у структурі системи за умов збереження її цілісності [80, с. 8]. На думку В. Іванова стійкість характеризує здатність системи забезпечити динамічну сталість елементів внутрішнього середовища підприємства за умов впливу зовнішніх та внутрішніх факторів [81]. Іншим, українським дослідником, В. Василенко, стійкість економічного розвитку визначається як здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності дестабілізуючих впливів [82, с. 412]. В цілому, прихильники еволюційного підходу вважають що, стійкий розвиток сприяє самозбереженню та відтворенню системи, а також її безперервному прогресу. Водночас, на наш погляд, означений підхід не відображає чим забезпечується здатність підприємства до функціонування та розвитку, а також ігнорує фінансові аспекти забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств;

4) ресурсний підхід, що акцентує увагу на внутрішніх факторах забезпечення стійкості. Прихильники цього підходу [83] особливе значення у досягненні стійкого розвитку відводять збалансованості економічних ресурсів, що забезпечують прибутковість та нормальні умови для розширеного відтворення. Прихильники теорії максимізації прибутку [84; 85] вважають, що стійкість економічного розвитку є станом, за яким підприємство здатне підтримувати прибуток на певному рівні. Інші, українські вчені О. Гавриш, В. Дергачова, Л. Довгань, В. Гросул, І. Крейдич [86–88] ототожнюють економічну стійкість підприємства з фінансовим станом рівноваги активів і пасивів, що забезпечують платоспроможність та інвестиційну привабливість. Водночас, варто зазначити, що таке визначення не охоплює інші фактори стійкості, зокрема: стійкість виробничої діяльності, матеріально-технічне забезпечення тощо.

Таким чином, приймаючи до уваги вищезазначене, пропонуємо **стійкість економічного розвитку підприємств** визначати як систематичний, збалансований та цілеспрямований процес змін індикаторів економічної та соціальної діяльності, що забезпечують нормальні умови для розширеного відтворення в тривалій перспективі, а також стабільну прибутковість, фінансову незалежність, рентабельність та екологічність на основі адаптації внутрішніх факторів розвитку підприємства до змін зовнішнього середовища. Як аргумент на користь такого визначення можна привести наступне: акцентування уваги на динамічності процесу; комплексність, як сукупність найбільш важливих характеристик фінансової стійкості; системність, що визначає підприємство як складну адаптивну систему, що розвивається; впливовість внутрішніх факторів на забезпечення економічного розвитку підприємства за умов зміни зовнішніх факторів; застосування комплексного підходу, що надає цілісну характеристику всіх аспектів забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства [49].

З метою більш глибокого усвідомлення забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства виділимо наступні види стійкості:

а) виробничу стійкість, що характеризує техніко-технологічний потенціал підприємства та визначає потенційну здатність підприємства виготовлювати певний обсяг продукції, що перевищує беззбитковий рівень;

б) фінансову стійкість як результат раціонального управління власним і запозиченим капіталом, що характеризується платоспроможністю, кредитоспроможністю, рентабельністю та ліквідністю балансу;

в) ринкову стійкість, що характеризує здатність підприємства до економічного розвитку в умовах ринку і зміцнення конкурентних позицій;

г) структурно-організаційну стійкість, як відповідність організаційної структури управління підприємством умовам динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Ця стійкість передбачає таку систему управління підприємством, яка в умовах мінімальних витрат надає можливість приймати

ефективні управлінські рішення, що забезпечують нормальне функціонування та економічну стійкість;

д) маркетингову стійкість, що відображає сукупність маркетингових стратегій, спрямованих на забезпечення потреб цільового ринку при визначених рівнях ціни і якості;

ж) техніко-технологічну стійкість, як здатність забезпечення стабільних рівнів конкурентоспроможності та якості продукції за рахунок ефективного використання накопиченого виробничого потенціалу, технічних засобів і технологій, що використовуються підприємством;

з) інвестиційно-інноваційну стійкість, як здатність до забезпечення ділової активності підприємства, стабільного економічного розвитку та розширеного відтворення за рахунок впровадження нових видів продукції та технологій, а також способів організації виробництва. Ця стійкість передбачає наявність фінансової стійкості та значного розміру грошових засобів підприємства, які воно має намір інвестувати у інноваційну діяльність;

і) соціальну (кадрову) стійкість, як ступінь адаптованості та соціальної захищеності трудового колективу (людського капіталу) підприємства до умов виробництва; у тому числі частку участі персоналу в розподілі прибутку і управлінні виробництвом;

к) екологічну стійкість, як характеристику шкідливого впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище та здатність підприємства забезпечити довгострокове дотримання основ захисту навколишнього середовища [49].

Таким чином, виходячи з висвітлених вище наукових підходів до стійкості економічного розвитку підприємства, можна зробити такі узагальнення. Насамперед, основу парадигми формування бізнес-лідерства для забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств складають положення про збалансованість темпів зростання національного господарства як соціально-економічної системи, що заснована на гармонізації виробничих сил.

По-друге, потреба визначення забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства обумовлюється двома

основними факторами – потребою збереження визначеної стабільності та самовдосконалення і розвитку протягом тривалого періоду часу.

По-третє, в основі забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства лежать економічні, соціальні та екологічні чинники, що характеризують довгострокові перспективи розширеного відтворення.

По-четверте, будь-яке підприємство є невід’ємним елементом економічних процесів та виступає як окрема економічна система з властивостями, що притаманні лише їй, що надає можливість для застосування системного підходу до забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства.

По-п’яте, забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства обумовлюється наявністю двох основних характеристик підприємства як системи – інерційністю та відкритістю.

По-шосте, перехід системи від одного рівня до іншого, обумовлюється відмінними характеристиками підприємства, його внутрішніми факторами, що забезпечують стійкість його функціонування.

Відтак, забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства доцільно розглядати як нову якість управління людським капіталом. У той же час, доцільно підкреслити, що відповідно до теорії систем стійкість є основною ознакою будь-якої системи, що враховує: якісні риси, що визначаються наявними та максимальними виробничими можливостями; часові властивості, що характеризують зміни обсягів виробництва за умов накопичення капіталу. Серед різних підходів відомих вчених, на нашу думку, слід звернути увагу на дослідження Д. Пірса, К Тернера, Я. Батмана [89], які пов’язують стійкий розвиток виробничо-господарської системи з необхідністю збереження постійності основного капіталу. Формально, з економічної точки зору, правило збереження основного капіталу можна представити за допомогою так званого «правила Хартвіка» [90]:

$$\frac{dK}{dt} = \frac{d(K_m + K_p + K_h)}{dt}; \quad (1.5)$$

$$K = S(t) - \delta K(t); \quad (1.6)$$

$$S(t) - \delta K(t) \geq 0 \quad (1.7)$$

де K – сукупний капітал, K_m – фізичний капітал, K_p – природний капітал, K_h – людський капітал; $S(t)$ – загальний рівень накопичення капіталу за певний період часу t ; δ – амортизація капіталу.

Водночас, вважаємо, що найбільш вразливим місцем «правила Хартвіка» є факт ігнорування продуктивності праці, яка обумовлена розвитком технічного прогресу. Це вносить елемент невизначеності у модель.

Ми поділяємо точку зору економістів, які намагаються врахувати названі ускладнення правила Хартвіка шляхом переносу акценту уваги на людський капітал, що сприяє інтелектуалізації діяльності та розвитку технічного прогресу [91]. З нашої точки зору, слід погодитися з тим, що забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства досягається в результаті діяльності підприємства. Слід також звернути увагу на те, що у сприянні його досягнення вирішальна роль належить зовнішнім та внутрішнім факторам. Ми дотримуємося точки зору, що забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства має сукупність якісних ознак, зокрема: а) це систематичне, довгострокове поліпшення кількісних і та якісних параметрів на основі революційних та еволюційних змін; б) це збалансований розвиток, який незважаючи на наявність негативних і нульових значень темпів зростання виробництва має позитивну спрямованість у довгостроковому періоді; в) це процес змін, в якому застосування внутрішнього потенціалу підприємства, інвестицій, науково-технічних досягнень та організаційних змін погоджені між собою та зміцнюють наявний та майбутній виробничо-господарський потенціал [92]. На основі вищезазначеного, виділимо три важливих аспекти забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства як системи: 1) така система зберігає своє існування протягом довгого періоду часу,

оскільки не порушується об'єктивний економічний закон взаємозв'язку між рівнем розвитку продуктивних сил та виробничих відносин; 2) вона має гнучку структуру за рахунок адаптації до змін зовнішнього середовища; 3) така система має внутрішні ресурси, що забезпечують процеси виробництва, контроль за виконанням поставлених цілей, ефективний механізм управління та може протидіяти збурюючому впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, за рахунок чого забезпечується максимальний економічний ефект та стійкий економічний розвиток.

Тоді, об'єктивним є визнати, що, в основі забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства лежать наступні складові:

$$BL = (GP, ER, IR, PR, C, M, OB, EF) \quad (1.8)$$

де BL – бізнес-лідерство; GP – цілі та плани; ER – зовнішні ресурси; IR – внутрішні ресурси; PR – процес; C – контроль; M – управління; OB – перешкоди; EF – ефект.

Поряд із зазначеним, зауважимо про таке, що, для більш повного аналізу функціонально-структурного забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства, варто визначити роль людського капіталу використання сучасних ринкових методів та інструментів управління та адаптації підприємства до умов, що змінюються.

1.3 Концептуальні засади забезпечення економічної стійкості підприємств у контексті положень теорії людського капіталу

Виділення людського капіталу підприємства, як домінантного чинника у забезпеченні стійкості економічного розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства пов'язано з поступовою заміною характеру праці, в основі якої лежить інтелектуалізація діяльності. Це пояснюється тим, що в умовах трансформації

економіки до постіндустріального типу розвитку (економіки знань) будь-яке виробництво починається з ідеї. Ці ідеї пов'язані з досягнутим рівнем розвитку та характером виробничих відносин і генеруються на основі знань та існуючої інформації. Відповідно, першочергове значення у сучасному виробництві має не минула, а жива творча праця, яка є основою для створення доданої вартості. Ця праця детермінується рівнем наукових відкриттів, нових технологій, а також систем управління, що визначають ступінь інтенсивності адаптації до технічних, технологічних та організаційних відкриттів і досягнень у виробництві. Відтак, знання та інформація виступають основними системо-утворюючими механізмами формування соціально-економічних відносин на підприємстві. Це знаходить своє відображення у якісній зміні факторів праці, де основним складовим стає людський капітал [93].

Слід вказати на те, що визначенню даного постулату передувала низка теоретичних поглядів, в основі яких лежить детермінація ціннісних орієнтацій, що притаманні економічним умовам певного часу. З визначеним ступенем умовності можна виділити чотири основних етапи розвитку теорії людського капіталу підприємства, що покладені в основу забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства. *Перший етап* – модель економічної людини (К. Маркс, Д. Мілль, У. Петі, Д. Рікардо, Н. У. Сеніор, А. Сміт) [85, 94–96], де з одного боку, людина сприймається як основна продуктивна сила, а з іншого, як компетентний егоїст, що прагне до власної вигоди у будь-який раціональний спосіб. *Другий етап* – неокласична модель раціональної поведінки (Л. Вальрас, В. Парето, М. Блауг, А. Маршалл, Г. Беккер, Т. Шульц) що заснована на корисності, економічне значення якої розповсюджується як на результати праці людини, так і на саму людину, яка за умов раціональної поведінки, отримує доходи внаслідок ефективного застосування продуктивних елементів виробництва, до складу яких належать знання [84, 97–99]. Ці знання за аналогією з матеріальним капіталом є нагромадженням «персонального капіталу» [84, с. 135], який виступає у вигляді уроджених (природних) та придбаних здатностей [97, с. 62–68]. *Третій етап* –

концепція діяльності (Л. фон Мізес та Ф. А. фон Хайек, Л. Ерхард, В. Ойкен) [100], що виникла як альтернативна парадигма неокласичної ортодоксії, відповідно до якої, основною задачею підприємництва є створення та пошук знань і нової інформації. *Четвертий етап* – концепція інституціональної поведінки (М. Блауг, Т. Веблен, Дж. К. Гелбрейт, Дж. Р. Коммонс, У. К. Мітчелл) [4, 89], що пояснює цілу низку економічних проблем, найважливішою з яких є доказ нераціональності рішень людини в умовах розвитку ринкової економіки. В основі нераціональності рішень лежать наступні фактори: 1) невизначеність, що пов'язана з неповнотою інформації. Це стосується обмежених здібностей людини щодо недооцінки та обмеженої обробки накопиченої інформації; 2) обмеженість інтелектуальних здатностей, що проявляється у недостатній здатності людини до формування та рішення складних питань порівняно з масштабом проблем; 3) багатомірність і різноманітність вибору (порушення принципу транзитивності). Людина не завжди здатна однозначно оцінити варіанти оптимальної поведінки між короткостроковими та довгостроковими цілями [101, с. 8–17].

Необхідно вказати на те, що іншою характеристикою людського капіталу підприємства виступає його адаптивність – як властивість швидко пристосуватись до змін на ринку за рахунок досвіду управління знаннями, що є у наявності та виражається: у перетворенні наукових знань у нові види продукції та технології; маркетингові дослідження конкурентного середовища; комплекс організаційних та управлінських заходів, що призводять до інновацій та стійкого економічного розвитку.

Отже, у результаті аналізу теоретичних основ розвитку людського капіталу можна сказати про те, що в умовах трансформаційних перетворень необхідним чинником стійкого економічного розвитку підприємства стають інформаційні, комунікаційні та наукові розробки, реалізація яких базується на використанні знань, основним носієм яких виступає людський капітал. Сьогодні, завдяки інтелектуальній праці, спеціальним і специфічним знанням, що з одного боку стимулюють виникнення нових видів продукції, а з іншого – стають рушійною силою для впровадження наявних і розробки нових технологій, відбувається

створення доданої вартості. Саме, пріоритетність знань та інформації, а не екстенсивне використання наявних ресурсів, сприяє збільшенню рівня конкурентоспроможності та забезпеченню стійкості економічного розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства [102].

В основу зазначеного нами покладено модель Р. Солоу [91], де приводиться наступна умова збільшення загального рівня накопичення капіталу за певний період часу:

$$S(t) \geq IK_h(t) \quad (1.9)$$

де $S(t)$ – загальний рівень накопичення капіталу за певний період часу t ; $IK_h(t)$ – інвестиції у людський капітал за визначений період часу.

Відтак, забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства доцільно розглядати як нову якість управління людським капіталом, що забезпечує можливість збільшення загального рівня накопичення капіталу та отримання високих позицій на ринку. Таким чином, можна прийти до висновку, що забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства досягається за рахунок накопичення знань, а сам розвиток являє собою такі зміни стану виробничо-господарської системи, за яких загальний рівень накопичення капіталу за певний період часу забезпечується шляхом інвестицій у людський капітал. В основі зазначеного лежить той факт, що в умовах трансформаційних змін, невизначеність зовнішнього середовища, лібералізація фінансового ринку, зміна споживчого попиту, мінливість цін на ресурси, поява нових ринків вимагає пошуку варіантів виробничо-господарської діяльності підприємств. Об'єктивним визнати, що в умовах трансформаційних перетворень, конкурентні переваги отримують ті підприємства, які здатні передбачувати та керувати ризиками, зосереджуючись на якості, інноваціях та продуктивності. Застосування більш ефективних процесів виробництва, реалізації превентивних стратегій діяльності протягом усього життєвого циклу продукції призводить до мінімізації витрат економічних ресурсів, що є основою для стійкого економічного розвитку. Такі підприємства характеризуються швидкою реакцією на зміни кон'юнктури ринку; інвестиційною та інноваційною

активністю; фінансовою стабільністю та ліквідністю у довгостроковій перспективі, що характеризує їх як бізнес-лідерів. Отже, необхідною умовою для розвитку є стійкість до постійного відновлення і самовдосконалення, зміна умов і цілей експлуатації виробничого потенціалу підприємства. Це означає, що структура управління підприємством має бути гнучкою, здатною до модернізації, адаптивною до коливань макроекономічних факторів. Це можливо за умов переорієнтації організаційної структури (системи менеджменту) на стратегічне управління людським капіталом підприємства, яке забезпечує стійкість економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства [103].

Слід вказати, що в економічній літературі не існує єдиного підходу щодо визначення поняття «стратегічне управління». Це пов'язано зі змінами поглядів на джерела конкурентних переваг, які забезпечують підприємству високі позиції на ринку. Так, один із засновників теорії стратегічного управління Е. Чандлер вважав, що вибір управління залежить від організаційної структури підприємства, а сама стратегія – це визначення довгострокових цілей та розробка програми їх реалізації на основі ефективного розподілу ресурсів (матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних) [104, с. 165–176]. К. Ендрюс характеризує стратегічне управління як відповідність між внутрішніми характеристиками підприємства та його ринковими можливостями, за рахунок чого визначаються потенціальні фактори успіху підприємства на ринку [105, с. 176–185]. В основі означеного лежить системний підхід, що надало можливість К. Ендрюсу запропонувати методику розробки стратегічного управління розвитком підприємства на основі синтезу знань щодо зовнішнього середовища та внутрішніх компетенцій. Таким чином, вперше відбулось розмежування понять корпоративної (базисної, еталонної) стратегії, що визначає мету та задачі діяльності підприємства та функціональних бізнес-стратегій.

Поряд із цим, концептуалізація визначення конкурентної переваги і розвиток неортодоксальних економічних теорій фірми надали можливість розглядати зовнішні фактори (структуру галузі, ринкові сили тощо) у якості джерела конкурентних переваг і визначати стратегічне управління як дії, що

спрямовані на досягнення високих позицій у галузі. Джерелом такого визначення стало припущення про залежність виробничо-комерційної діяльності підприємства від зовнішніх сил, що контролюють потоки ресурсів, які необхідні для виробництва [105, с. 262]. Розвиток ресурсної теорії переніс акцент уваги на внутрішні організаційні джерела конкурентних переваг. Це дозволило визначати стратегічне управління розвитком підприємства як прийняття рішень щодо розподілу внутрішніх ресурсів, які мають відповідати конкурентним вимогам зовнішнього середовища [46, 106, 107]. У той же час, трансформаційні процеси у сучасному економічному просторі визначили потребу швидкої реакції підприємств на постійні зміни, що відбуваються на ринку шляхом впровадження інноваційної, наукомісткої та високотехнологічної продукції за рахунок перегляду принципів мотивації працівників та моделей корпоративного управління, орієнтованих на зовнішні критерії оцінки результатів діяльності. Відтак, стратегічне управління розвитком починає сприйматися як синтез внутрішніх та зовнішніх факторів, спрямованих на досягнення певного результату.

Слід вказати, що наразі, більшість вітчизняних економістів визначають стратегічне управління розвитком як довгостроковий план дій спрямованих на ефективний розподіл ресурсів задля досягнення основних корпоративних цілей [108, с. 11; 109; 110, с. 9]. Деякі автори розглядають стратегію розвитку як певний план дій, що формуються відповідно до ситуації [111], або як певний план дій на основі системного підходу до перспектив діяльності підприємства [112, с. 27–29]. Ми підтримуємо точку зору тих авторів, які вважають, що стратегії розвитку повинні ґрунтуватися на ринковій позиції підприємства [38, 111, 113]. Так, Г. Мінцберг визначає стратегію як сукупність «5Р»: плану (plan), що відповідає цілям та завданням підприємства; моделі поведінки (pattern); позиції товарів і підприємства на певних ринках (position); перспективи (perspective), як основного способу дії підприємства і відволікаючого маневру (ploy), що забезпечує конкурентні переваги [111, с. 11–12]. Підтримуючи таку точку зору, зазначимо, що на наш погляд, стратегія повинна сприяти не лише стійкому економічному розвитку, а й покращенню його позиції у ринковому просторі, в основі чого

лежать зміни виробничих, техніко-технологічних та соціально-економічних умов господарювання. В такому випадку, основними принципами стійкого розвитку на засадах бізнес-лідерства, стають – ціле орієнтованість, адаптивність, цілісність та динамічність, а основною рушійною силою – людський капітал підприємства.

На наш погляд, потреба комбінації ресурсного та ринкового підходів до визначення стратегії розвитку на засадах бізнес-лідерства обумовлена двостороннім зв'язком між позицією підприємства на ринку та його внутрішнім потенціалом шляхом впровадження адаптивної політики до умов, що змінюються. За умов ефективної комбінації внутрішніх ресурсів підприємство має можливість отримати успіх на ринку порівняно з конкурентами. Під внутрішнім потенціалом будемо розуміти сукупність всіх видів ресурсів розвитку підприємства та можливості їхньої реалізації в умовах дестабілізуючих зовнішніх факторів. У якості адаптивної політики пропонуємо розглядати методи, засоби, інструменти досягнення довгострокових цілей підприємства та способи здійснення його місії через: постановку обґрунтованих цілей і завдань; виділення певних принципів дій, метою яких є розширення обмежень попиту на продукцію підприємства; формування вектору розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

В основі такого твердження лежить модель аналізу ринкових сил М. Портера, відповідно до якої виділяються три типи поведінки підприємства на ринку, зокрема: а) мінімізації витрат, що забезпечує захист від конкурентів за рахунок поліпшення технології, прямого маркетингу та концентрації на ключових компетенціях; б) диференціації, що досягається шляхом залучення споживачів за рахунок максимізації відмінностей продукту компанії від продуктів конкурентів; в) фокусування, що передбачає диференціацію або мінімізацію витрат у рамках певної стратегічної цілі [40, с. 73–80].

Варто зазначити, що серед стратегій розвитку, які характеризують взаємозв'язок між стійкістю економічного розвитку, позицією підприємства на ринку та стратегією найбільшу популярність отримали: конкурентна стратегія Ф. Котлера [114]; стратегії «ККК» (компанія, клієнт, конкурент) К. Омає [115]; стратегія «океанів» В. Чана та Р. Моборна [116].

Конкурентна стратегія Ф. Котлера розглядає можливість отримання високих позицій на ринку за рахунок: пропозиції товарів і формування іміджу підприємства; розробки маркетингових стратегій, що спрямовані на максимізацію доходів підприємства в умовах існуючої кон'юнктури ринку; сегментації ринків, що базується на неоднорідності потенційних покупців та їх споживчої поведінки на ринках масового товару, сегментів, рівні ринкових ніш, локальному. Виходячи з частки ринку, що належить підприємству, автором було визначено наступні типи конкурентних стратегій:

1) стратегія лідера, що передбачає доцільність здійснення активних дій на наступних основних сегментах: пошуку способів збільшення попиту на продукцію; захисту власного сегменту ринку за рахунок оборонних і наступальних дій; шляхом розширення частки ринку;

2) стратегія виклику лідеру, де задля збільшення частки ринку підприємство змушено застосовувати наступальну стратегію, в основу якої покладено: цінові знижки; розширення асортименту продукції; інновації; підвищення рівня обслуговування; зниження витрат тощо;

3) стратегія послідовника за лідером, що більшою частиною застосовується у капіталомістких галузях промисловості (машинобудування, металургія, хімічна промисловість), де відсутня можливість диференціації товарів. У цьому випадку, виділяється наступні варіанти стратегій: стратегія дублювання (імітації); стратегія копіювання; стратегія відтворення; стратегія пристосування.

4) стратегія спеціаліста (нишера), що притаманна для невеликих підприємств, діяльність яких має вузьку спеціалізацію. У цьому випадку, задля забезпечення лідерства на ринку в рамках окремого сегменту, підприємствами обирається окремий вид діяльності, що спрямований на захист своєрідної ніші [114, с. 56–76].

У цій відповідності можна визнати об'єктивним те, що кожна з вищезазначених конкурентних стратегій є базовою, оскільки визначає ключовий вектор розвитку підприємства в умовах існуючої кон'юнктури ринку.

Незважаючи на те, що ці стратегії потребують різного рівня інвестування, кожна з них спрямована на максимізацію доходів та збільшення частки ринку, що характеризують здатність підприємства здійснювати вплив на ринкову кон'юнктуру задля власних економічних інтересів.

Модель стратегічного планування К. Омає передбачає виявлення найбільш привабливої позиції підприємства відносно конкурентів на основі її внутрішніх переваг (ключових компетенцій та динамічних здатностей, спрямованих на виробництво високотехнологічної продукції). В основу моделі, покладено так званий стратегічний трикутник «ККК» – три взаємопов'язаних фактори, за рахунок яких досягається успіх на ринку: 1) корпорація (підприємство); 2) клієнт; 3) конкуренти [115, с. 77–113]. Відповідно до концепції «ККК», підприємство має націлюватись на максимізацію ключових компетенцій у галузі виробництва, маркетингу, управління тощо, враховуючи всі функціональні аспекти, що пов'язані як зі споживачами продукції (де відбувається сегментація ринку залежно від способів використання, структурних змін та змін у складі споживачів), так і конкурентами (як то: ціна, якість). Відтак, головною метою діяльності стає визначення ринку, засобів конкурентної боротьби та часу для проведення різноманітних дій. А основним інструментом досягнення високих позицій на ринку, порівняно з конкурентами, виступають значні за розмірами інвестиції у НДДКР та корпоративне управління. У цій відповідності слід вказати на те, що означена концепція, яка зосереджується на виробництві високотехнологічної продукції, може бути застосована лише на великих підприємствах.

В основу моделі стратегічного розвитку підприємства В. К. Чана та Р. Моборна покладено два основних типи стратегій, кожна з яких спрямовується на досягнення найвищих позицій на ринку, зокрема: так звана стратегія «червоного океану», що характерна для підприємств, які займаються випуском відомого для споживачів спектру товарів і послуг та ґрунтується на унікальних властивостях товару, або його низькій ціні; та стратегія «голубого океану», що характерна для підприємств, які займаються інноваційною діяльністю і,

відповідно, створюють вільний від конкуренції простір, що надає їм можливості отримувати визнання на ринку [116, с. 135–139]. В основу стратегії покладено принцип маневрування між унікальними властивостями товару та його ціною шляхом застосування системного підходу, де дії підприємства щодо якості, ціни та витрат виробництва узгоджені між собою.

Порівнюючи між собою стратегії червоного та голубого океанів, варто відзначити певні відмінності, що лежать в основі їх формування. Так, якщо в основі формування стратегії «червоного океану» лежать бар'єри, що утворюються або за рахунок диференціації продукції, або низьких витрат виробництва, то в основі формування стратегії «голубого океану», більшою частиною лежать процеси одночасного скорочення витрат виробництва та диференціації продукції, що досягаються шляхом технологічних і технічних нововведень, а також ефективного застосування внутрішніх факторів виробництва, зокрема людського капіталу підприємства. Відтак, ті підприємства, виробництво яких спрямовано на випуск інноваційної наукомісткої високотехнологічної продукції за рахунок ефективного використання інтелектуального потенціалу, займають найвищі позиції на ринку.

Водночас, варто зазначити, що вищезазначені стратегії розглядають можливість функціонування та розвитку підприємства в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища. Крім того, вони орієнтовані, більшою частиною на підприємства з високим ступенем концентрації капіталу та не розкривають особливості поведінки економічних агентів в умовах кризи та дефіцитності фінансових ресурсів.

На наш погляд, стратегія розвитку має охоплювати рішення, що стосуються поведінки підприємства на ринках товарів та факторів та враховувати аспекти стратегічного управління. Погоджуючись з точкою зору Л. Григор'євої, що стратегії розвитку доцільно розподілити на три групи – стратегії виживання, стабілізації та зростання [117], зазначимо, що виділення цих груп має бути пов'язано з рівнем розвитку людського капіталу підприємства, його економічного потенціалу, стадією життєвого циклу та позиції на ринку. Стратегії виживання

доцільно застосовувати під час економічної кризи або такої фази життєвого циклу підприємства, коли економічні показники діяльності мають тенденцію до зменшення. На наш погляд, означена стратегія має бути спрямована на пошук ефективних шляхів використання внутрішніх ресурсів підприємства, зокрема ефективному використанню його людського капіталу. Стратегії стабілізації спрямовані на пошук внутрішніх резервів та ринкових можливостей за умов мінімізації ризиків для захисту своїх позицій на ринку. Таку стратегію мають застосовувати підприємства, що задоволені своєю позицією на ринку. Стратегії зростання пов'язані з переходом підприємства з одного стану в інший, більш ефективний, що забезпечує йому довгострокову конкурентоспроможність за рахунок інтелектуалізації діяльності.

У цьому зв'язку, об'єктивним признати, що стратегія зростання має охоплювати певні рішення стосовно структури, обсягів виробництва та управління та бути спрямована на забезпечення основних цілей підприємства, зокрема: розширення виробничо-комерційної діяльності, збільшення доходів, показників рентабельності, долі ринку, чистого грошового потоку, вартості підприємства. Це досягається за рахунок розвитку внутрішнього потенціалу виробництва – удосконалення методів управління, бізнес-процесів та розвитку людського капіталу підприємства.

Таким чином, для комплексного відображення забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства пропонується до застосування наступна структура внутрішнього потенціалу, в основі якої лежить взаємодія трьох основних складових:

1) людський капітал підприємства, який спираючись на наукові погляди щодо природи виникнення та сутнісні характеристики пропонується визначати як сукупність інтелектуального інноваційного потенціалу та соціально-психологічних особливостей індивідів на підприємстві, за рахунок яких формуються імперативи розвитку підприємства;

2) корпоративна культура, що виступає як набір цілей і цінностей підприємства, які об'єднують усіх співробітників через лояльне відношення

працівників до підприємства, мотивацію, гнучкість організаційного та функціонального використання персоналу, робочий клімат, що сприяє формуванню творчого підходу до праці;

3) управління, за рахунок якого визначається вектор економічного розвитку підприємства (планування майбутнього потенціалу успіху); здійснюється реалізація обраного шляху (перетворення існуючого потенціалу у фактори успіху); виконується функція контролю за виконанням поставлених задач [118]. Таким чином, стратегію розвитку підприємства можна розглядати як тривимірну модель, осі якої характеризують його внутрішній потенціал. (рис. 1.3.).

Водночас, зауважимо на наступне: зважаючи на квазістабільність ринкової кон'юнктури, підприємство має формувати стратегію розвитку з урахуванням наявного стану та тенденцій розвитку сфери його економічної діяльності. У цій відповідності, можна визначити об'єктивним те, що в основі формування стратегії розвитку підприємства лежить місія.

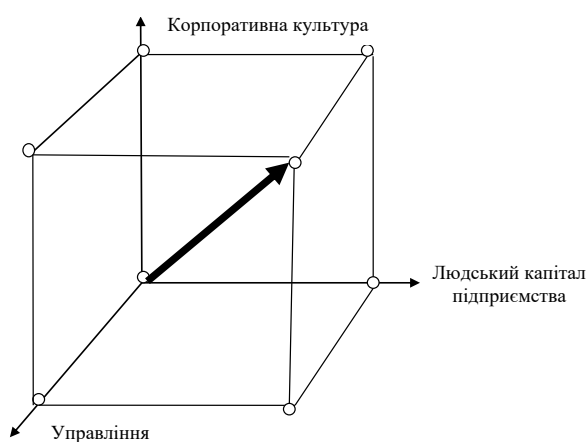


Рисунок 1.3 – Сумарний вектор розвитку промислового підприємства
(розроблено автором)

Метою визначення місії стає забезпечення єдності цілей; забезпечення основи для ефективного використання інтенсивних факторів виробництва; створення організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві, які в сукупності визначають можливості для підвищення економічного статусу підприємства.

Поряд із зазначеним, зауважимо про таке: визначення місії підприємства надає можливість для ефективного розподілу ресурсів з метою довгострокового забезпечення результативності виробництва. Визначення цінностей та принципів, що покладені в основу місії, орієнтують підприємство на досягнення стратегічних переваг за рахунок вирішення основних проблем управління. Крім того, цільова орієнтація стратегії розвитку суб'єктів господарювання може бути забезпечена в процесі послідовного здійснення технологічних процедур системи стратегічного планування. У цьому зв'язку, доцільно виділити основні ключові моменти визначення цілей розвитку підприємства:

- 1) позиція на ринку, що може відображати збільшення частки ринку до певного розміру, що характеризує прагнення підприємства до отримання лідерства;
- 2) внутрішні стратегічні ресурси підприємства, що мають цінність, рідкість, незамінність та унеможливають їх імітацію;
- 3) людський капітал підприємства, який виступає як сукупність інтелектуального потенціалу та соціально-психологічних особливостей індивідів, за рахунок яких створюються умови та механізми генерації різних видів новацій;
- 4) інновації, що пов'язані зі способом організації виробництва, застосуванням нових технологій та формування нових ринків товарів та послуг;
- 5) продуктивність, що пов'язана з ефективністю використання внутрішнього потенціалу підприємства;
- 6) прибутковість та рентабельність, як показники ефективності економічної діяльності підприємства;
- 7) соціальна відповідальність бізнесу по відношенню до персоналу, соціальним потребам суспільства, екологічна та продуктова відповідальність;
- 8) система управління, як сукупність прийомів, принципів, методів, засобів та важелів фінансового, економічного та організаційного впливу на виробничо-господарську діяльність.

Реалізацію поставлених задач ми бачимо у формуванні системи управління, що складається з трьох основних елементів:

- інформації щодо наявності та стану внутрішнього потенціалу підприємства та виборі цілеспрямованого впливу на об'єкт управління,
- організації управління щодо структури, зв'язків, способів, методів та процесів прийняття рішень відносно виробничо-господарської діяльності;
- процесів управління через аналіз, планування, прогнозування, організацію процесів, облік та контроль показників діяльності, мотивацію людського капіталу.

Отже, для забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства, особливу увагу доцільно приділяти:

- 1) місії управління, що є основою для визначення дерева цілей підприємства;
- 2) конкурентним перевагам, що пов'язані з ефективним застосуванням ключових компетенцій підприємства, вибором ринків збуту та диференціацією продукції. Саме ці конкурентні переваги здійснюють вплив на структуру інвестицій;
- 3) організації бізнесу, що відображає структуру підприємства;
- 4) програмам розвитку, що спрямовані на розвиток виробництва;
- 5) виробничим стратегіям, як довгостроковим програмам конкретних дій, пов'язаних із створенням і реалізацією продукції;
- 6) інноваційній стратегії, що задає цілі інноваційної діяльності, вибір засобів досягнення і джерела залучення коштів задля інновацій;
- 7) стратегії управління персоналом (кадрову стратегію), метою якої стає залучення до діяльності найкращих спеціалістів.

Висновки до розділу 1

У розділі представлено науково-теоретичні основи забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств, де: досліджено еволюцію наукових поглядів

на сутність економічної стійкості, розкрито її системну природу; визначено сутність бізнес-лідерства підприємств на ринку з позиції економічного розвитку; систематизовано концептуальні засади забезпечення економічної стійкості підприємств у контексті положень теорії людського капіталу.

Результати теоретико-концептуального розв'язання завдань, передбачених та поступово розв'язаних у даному розділі дозволили дійти ряду теоретичних та концептуальних висновків, основними з яких є такі.

1) У контексті еволюції мейнстріму теорії організації розглянуто сукупність альтернативних парадигм, що відіграють прогресуючу роль у формуванні імперативів розвитку підприємства. За результатами узагальнення ключових характеристик неокласичної, інституціональної, еволюційної, ресурсної та системної парадигм доведено потреба застосування системного підходу, який надає можливість досліджувати якісні зміни, що відбуваються на підприємствах внаслідок модифікації внутрішніх взаємозв'язків в умовах дестабілізуючих факторів зовнішнього інституціонального оточення з урахування динаміки потреб ринку.

2) З урахуванням галузевої специфіки та сьогоденних умов господарювання визначено, що одним з основних імперативів діяльності вітчизняних підприємств є прагнення до стійкості економічного розвитку. Доведено, що потреба визначення стійкості економічного розвитку будь-якої виробничо-господарської системи обумовлюється двома основними факторами – потребою збереження визначеної стабільності та самовдосконалення і розвитку протягом тривалого періоду часу.

3) На основі аналізу теорії систем доведено, що будь-яке підприємство є невід'ємним елементом економічних процесів та виступає як окрема економічна система з властивостями, що притаманні лише їй. З урахуванням наукового надбання теорії систем засвідчено та доведено, що підприємство – це складна відкрита система з усіма притаманними таким системам властивостями. У цій відповідності охарактеризовано підприємство як: 1) виробничо-господарська система, всі елементи якої взаємопов'язані між собою у єдине ціле для

забезпечення виробничої, технічної та організаційної упорядкованості діяльності; 2) як система діяльності з метою отримання кінцевого продукту, що складається з елементів (трудового колективу, матеріальних засобів і фінансових коштів), пов'язаних між собою ланцюгом причинно-наслідкових взаємовідносин і керованих на основі отриманої і переданої інформації; 3) як інституціональне об'єднання, що відзначається системою відносин між індивідами, об'єднаних для досягнення загальної мети, де кожний має власну функцію максимізації корисності, що здійснює вплив на їх поведінку; 4) як ступінь внутрішнього упорядкування, що визначається певною структурою та типом зв'язків, які окреслюють спосіб об'єднання елементів у систему.

4) З урахуванням наукового надбання теорії систем, доведено що стійкість підприємства обумовлюється наявністю двох основних характеристик підприємства як системи – інерційністю та відкритістю. Визначено, що перехід системи від одного рівня до іншого, обумовлюється відмінними характеристиками підприємства, його внутрішніми факторами, що забезпечують стійкість його функціонування. Запропоновано до використання уніфіковане дефініційне визначення поняття «стійкий економічний розвиток підприємства» – як систематичний, збалансований та цілеспрямований процес змін індикаторів економічної та соціальної діяльності підприємства, що забезпечують нормальні умови для розширеного відтворення в тривалій перспективі, а також стабільну прибутковість, фінансову незалежність, рентабельність та екологічність на основі адаптації внутрішніх факторів розвитку підприємства до змін зовнішнього середовища. Таке визначення надає можливість акцентувати увагу на динамічності процесу; визначати впливовість внутрішніх факторів на забезпечення економічного розвитку підприємства за умов зміни зовнішніх факторів.

5) З метою формування цілісної системи поглядів на забезпечення стійкості економічного розвитку, що передбачають взаємопов'язане розуміння цілей, принципів, підходів, методів, критеріїв, засобів і способів їх досягнення, представлено авторський погляд на інструменти забезпечення стійкого

економічного розвитку. Визначено, що процес забезпечення стійкості знаходиться в прямій залежності від можливостей застосування людського капіталу підприємства, що призводить до бізнес-лідерства. Запропоновано визначати **бізнес-лідерство** – як управління процесами конструктивних змін щодо комерційних ціннісних пропозицій та досягнутий рівень конкурентоспроможності, що надає йому можливість контролювати ключові позиції у бізнесі та додаткових переваг порівняно з іншими товаровиробниками для пошуку найкращих, з точки зору вигоди, альтернативних рішень щодо інвестицій в його розвиток. Доведено, що бізнес-лідерство виникає внаслідок раціонального поєднання факторів виробництва на основі інноваційного ризикового підходу шляхом безперервного пошуку форм організації виробництва, збуту, маркетингу, логістики, менеджменту для максимізації продуктивності у кожній зі стадій процесу відтворення.

6) Обґрунтовано актуальність використання авторської концепції, яка надає можливість враховувати послідовність взаємопов'язаних у часі впливів, які підприємство має намір здійснювати з метою забезпечення стійкості його економічного розвитку та детермінується порядком еволюції підприємства, окремими етапами життєвого циклу підприємства, сферою економічної діяльності та людським капіталом підприємства.

7) Доведено, що забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства підприємства на ринку передбачає певний спосіб поведінки, який забезпечується: 1) людським капіталом підприємства; 2) здатністю підприємства до інновацій; 3) можливістю підвищення рівня якості продукції та збереження частки ринку. На основі чого визначено, що висока динамічність механізму взаємозв'язків між іманентними властивостями підприємства та забезпеченням стійкості економічного розвитку висувають на перший план потребу підвищення рівня компетентності економічних агентів, що полягає у збільшенні корпоративних знань.

8) За результатами систематизації наявних наукових підходів до стратегії розвитку, визначено, що найбільш важливим завданням підприємства є

застосування принципів управління виробництвом, що сприяє ефективному застосуванню свого внутрішнього потенціалу. Для комплексного відображення процесів функціонування підприємства запропоновано до застосування наступна структура внутрішнього потенціалу: 1) людський капітал підприємства, який спираючись на наукові погляди щодо природи виникнення та сутнісні характеристики пропонується визначати як сукупність інтелектуального інноваційного потенціалу та соціально-психологічних особливостей індивідів на підприємстві, за рахунок яких формуються імперативи розвитку підприємства; 2) корпоративна культура, що виступає як набір цілей і цінностей підприємства, які об'єднують усіх співробітників та передбачає лояльне відношення працівників до підприємства, мотивацію, гнучкість організаційного та функціонального використання персоналу, робочий клімат, що сприяє формуванню творчого підходу до праці; 3) управління, за рахунок якого визначається вектор економічного розвитку підприємства (планування майбутнього потенціалу успіху); здійснюється реалізація обраного шляху (перетворення існуючого потенціалу у фактори успіху); виконується функція контролю за виконанням поставлених задач.

Основні результати розділу опубліковані автором у роботах: 13, 14, 28, 48, 49, 54, 63, 68, 69, 70, 92, 101, 102, 103.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВА

2.1 Теоретичний базис забезпечення стійкості розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства

Дослідження основних теоретичних підходів до поведінки підприємства в сучасних умовах господарювання спонукає до формування методології забезпечення стійкості його економічного розвитку. Зазначимо, що в основі методологічного дослідження будь-яких явищ або процесів лежить виділення структурних компонентів, що передбачають взаємопов'язане розуміння цілей, принципів, підходів, методів, критеріїв, засобів і способів їх досягнення.

Оскільки жодне підприємство не може успішно функціонувати без чітко визначених задач, що направлені на досягнення певних результатів діяльності, то у цьому зв'язку, перш за все, потребує обґрунтування цільова спрямованість концепції забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства. Авторська позиція полягає в тому, що дослідження стійкості має відбуватися в перебігу логічного зв'язку між людським капіталом, інтелектуалізацією діяльності та його позицією на ринку, що досягається за рахунок стратегічного управління. Така позиція збігається із загальновизнаним постулатом економіки щодо людського капіталу як основної рушійної сили розвитку та модернізації економіки (Г. Беккер, Ю. Корчагін), а також узгоджується з точкою зору представників процесної школи ресурсної теорії (Б. Вернерфельт, Р. Гранд, Д. Тис, Г. Пізано), представників поведінкової теорії фірми (Ф. Котлера, Дж. Марча, М. Портер, Р. Сайерта) та представників теорії стратегічного управління (Д. Аакера, І. Ансоффа, О. Гавриша, В. Герасимчука, В. Дергачової, І. Крейдич, Д. Колліса) в межах інституціональної парадигми.

Варто підкреслити, що на відміну від неокласичної теорії, де будь-яке підприємство розглядається як механізм, що забезпечує прибуток, інституціональна теорія розглядає підприємство як організацію, що створюється людьми для більш ефективного використання їх можливостей. Як інституціональний суб'єкт, підприємство характеризується власними законами, де ядром системи цілей і вихідним моментом стратегічного управління стає місія підприємства, що відображає концепцію бізнесу та характеризує систему цінностей і принципів за рахунок яких здійснюється діяльність підприємства. Визначення цінностей та принципів, що покладені в основу місії спрямовують підприємство на досягнення стратегічних переваг за рахунок управління. Характеристика зовнішніх та внутрішніх можливостей та загроз надає можливість оцінити положення підприємства на ринку та сформуванню стратегію розвитку, яка відповідно до ресурсного підходу має ґрунтуватися на оцінюванні власних ресурсів. Оцінювання власних ресурсів має здійснюватися у системному зв'язку з організаційними рутинами та динамічними здатностями [6, 17, с. 146; 22]. Організаційні рутини пов'язані зі здатностями знаходити, застосовувати, відтворювати та комбінувати ресурси. Динамічні здатності спрямовані на створення, інтеграцію та ре-конфігурацію внутрішніх та зовнішніх знань. Збільшення конкурентної переваги досягається через усвідомлення того, що відбувається у виробничому середовищі – оволодіння новими навичками – інтеграцію знань та координацію діяльності. Це вимагає формування певного організаційного клімату та корпоративної культури.

Відтак, забезпечення стійкості економічного розвитку може бути представлено наступним чином: цілі підприємства – залучення необхідних ресурсів для ефективного використання потенціалу підприємства – побудова технологічного процесу – створення організаційного клімату – формування корпоративної культури – конкурентні переваги – успіх на ринку – стійкість економічного розвитку. У такому разі виникає об'єктивна необхідність оцінювання ділової активності підприємства, яке матиме за мету визначення

ефективності розподілу ресурсів для довгострокового забезпечення результативності виробництва.

Таким чином, актуальність дослідження забезпечення стійкості розвитку підприємств, як одного з основних еволюційних імперативів обумовлена наступними обставинами:

1) необхідністю визначення методологічної парадигми розвитку підприємств;

2) необхідністю удосконалення маркетингової діяльності та менеджменту підприємств, за рахунок чого може бути забезпечено стійкість економічного розвитку підприємств;

3) потребою формування такої стратегії розвитку підприємства, яка надає можливість забезпечити стійкість підприємств та отримати статус лідера на ринку.

Отже, пошук нових механізмів генези розвитку підприємства і методології забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства через ефективне використання людського капіталу підприємства, як основної рушійної сили такої еволюції, може виступати об'єктом самостійного наукового дослідження.

Оскільки, бізнес-лідерство характеризує результативність забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств, то очевидно, що для виявлення можливостей та умов отримання визнання інституціонального суб'єкта на ринку, наше дослідження має бути спрямоване на визначення факторів, засобів і способів досягнення високих позицій на ринку. Насамперед слід вказати, що дотепер майже немає наукових праць, в яких би містилося комплексне дослідження економічної сутності забезпечення стійкості економічного розвитку на основі становлення бізнес-лідерства інституціональних суб'єктів господарювання з урахуванням галузевої специфіки промисловості та ресурсного забезпечення промислового потенціалу для формування відповідної методологічної бази дослідження аспектів його функціонування.

Для багатьох наукових праць характерно зосередження уваги на методах отримання стійких конкурентних переваг за рахунок використання стратегічних принципів корпоративного маркетингу, що спрямовані на максимізацію позитивних якостей у бізнес-середовищі [119-121]. Ці теорії відрізняються наявністю значної кількості різноманітних підходів, що у першу чергу, пов'язано з певними проблемами доведення окремих теоретичних положень в умовах множинності факторів розвитку підприємства.

Зазвичай акцент уваги сучасних економістів спрямовується на ринок продуктів [36, 37, 121, 122, 123]. У цій відповідності слід вказати на те, що ключовою ідеєю отримання стійких конкурентних переваг стає довгострокова стратегія розвитку, що передбачає визначення певної позиції у думках споживача за рахунок створення інноваційної продукції та пошуку унікальних інструментів і технологій, потрібних для виробництва. Така стратегія передбачає отримання майбутньої вигоди як для цільових споживачів (наприклад, низька ціна), так і для самого виробника (виробництво з низькими витратами). В основі такого підходу лежать чотири основних постулати: об'єктом позиціонування є товар, бренд або підприємство (фірма); споживач цілеспрямовано використовує продукцію обраного підприємством сегменту ринку; вплив на свідомість такого споживача здійснюється різними методами (наприклад, іміджевої реклами), через що споживач диференціює об'єкт від інших пропозицій конкурентів; конкурентні переваги досягаються за рахунок унікальних властивостей товару або шляхом ефективного використання матеріальних активів.

Водночас, реальна практика підприємництва виявила явні недоліки такого підходу внаслідок зміни конфігурації традиційних галузей економіки, інтеграції технологій і видів бізнесу, пошуку нових бар'єрів входу до галузі. В основі означених процесів лежать глобалізація бізнесу; безперервне оновлення технологій; широкий доступ до ІКТ; підвищення вимог споживачів до співвідношення якості продукції та його ціни. Ще одним вразливим пунктом означеного підходу є орієнтація підприємств на масове виробництво товарів із застосуванням методів і технологій масового маркетингу. Крім того, ігнорується

мультиплікативний ефект розповсюдження інформаційних технологій та створення мережових організацій на мотиви поведінки споживача. Одночасно, недостатня увага до внутрішніх ресурсів підприємства та ігнорування мультиплікативного ефекту від застосування людського капіталу підприємства не дозволяє адекватно відобразити забезпечення стійкості економічного розвитку будь-якої виробничо-господарської системи. Така позиція збігається з точкою зору Д.Аакера, Д. Дж. Колінса та К. К. Прахалада, які вбачають різницю між виробничо-господарськими системами, що діють на одному сегменті ринку в існуванні особливих унікальних ресурсів (ключових активів), що забезпечують їм конкурентні переваги та лідерство на ринку [25, 27, 106, 124, 125].

У цьому зв'язку, об'єктивним визнати, що стійкість розвитку підприємства та його позиція на ринку та залежить від галузевої приналежності, дії конкурентних сил, концентрації зусиль менеджменту на продуктивній лінійці шляхом побудови різноманітних бар'єрів входу до такої галузі за умов низького рівня невизначеності. А алгоритм отримання високих позицій на певному сегменті ринку складається з трьох послідовних етапів:

- 1) вибір галузі на основі її структурної привабливості;
- 2) вибір стратегії проникнення у цю галузь;
- 3) раціональність вибору інвестиційних альтернатив.

Це надає можливість розглядати лідерство підприємства на ринку з точки зору трьох основних аспектів: іміджу, що зумовлений формуванням певних стереотипів відносно бренду; позиції підприємства на певному сегменті ринку, що являє собою цінність для значної кількості споживачів; ре-позиціонування, суть якого зводиться до можливості проникнення на нові сегменти ринків.

Ми поділяємо точку зору тих економістів, які вважають, що підприємства, які прагнуть до довгострокового стійкого розвитку, в якості домінантної стратегії обирають диференціацію, що ґрунтується на застосуванні ключових активів, які задовольняють чотирьом основним вимогам: цінність, рідкість, неможливість імітації з боку конкурентів, та важкість відтворення [126; 127, с. 62 – 64; 128 – 130]. Зазвичай, до складу таких активів відносять: матеріальні, нематеріальні

активи та організаційні можливості підприємства (Д. Колліс, С. Монтгомері) [124, с. 19]; ключові компетенції, на основі яких створюється нова продукція (К. Прахалад, Г. Хамел) [25, с. 23]; динамічні здатності, що полягають у способах координації та комбінації процесів (Д. Тис, Г. Пізано, Е. Шуен) [22, с. 133]; зовнішні зміни та ресурси підприємства, що надають йому можливості отримання високих показників прибутку (Р. Грант) [17, с. 228]; організаційні активи та компетенції (Д. Аакер) [106, с. 211]. Водночас, зауважимо на те, що основними ознаками стійкості економічного розвитку підприємства на ринку виступають: зовнішні та внутрішні позиції, де, зовнішні позиції характеризують стан підприємства на ринку, а внутрішні – є набором фінансових, технологічних, структурних ресурсів, що є у наявності; лінії поведінки, що характеризують вектор розвитку підприємства та пов'язані з історією його існування; процеси, що з одного боку спрямовані на координацію та інтеграцію наявних ресурсів. А з іншого – стосуються організаційного навчання і виступають як динамічний процес адаптації до змін.

Поряд із зазначеним, визнаємо, що стійкість економічного розвитку забезпечується двома основними шляхами:

а) новаторською діяльністю, яку доцільно розглядати як результат нерівномірного розподілу в часі видатних науково-технічних нововведень, що відбувається внаслідок винаходу, що характеризується високим ступенем участі економічного агента у наукових дослідженнях і розробках та використання або адаптації ідей з інших бізнес-секторів, наприклад: використання в автомобільній промисловості високоякісних матеріалів, що були розроблені для аерокосмічної промисловості; поширення комп'ютерного дизайну у різних галузях промисловості тощо;

б) внутрішніми закономірностями виробництва, що певним чином пов'язані з завершенням життєвого циклу існуючих технологій під час технологічного спаду.

Об'єктивним визнаємо і те, що темпи інноваційного розвитку підприємства мають чітко виражену залежність від рівня і співвідношення між розвитком

науки, інноваційним потенціалом, виробничими можливостями та доступністю до сировинних ресурсів. У цій відповідності можна визнати об'єктивним і те, що основним інструментом забезпечення стійкості економічного розвитку стає здатність підприємства розпізнавати сигнали у зовнішньому середовищі шляхом підтримки динамічних здатностей, тобто можливостей модифікувати та переглядати свої компетенції для досягнення кращої відповідності до змін зовнішнього середовища.

У цьому взаємозв'язку слід вказати на те, що прискорений темп модернізації, пов'язаний з розповсюдженням процесів глобалізації та трансформації економіки до економіки знань потребує нових підходів до забезпечення стійкості розвитку підприємств, в основі яких лежить сукупність взаємопов'язаних дій у часі. Так, повсюдне вирівнювання якісних характеристик продуктів і послуг та сучасні інформаційні технології, що забезпечують можливість миттєвого та вільного доступу до інформації щодо пропозиції альтернативних постачальників доводить, що сьогодні конкурують не стільки продукти, скільки підприємства, які представляють їх на ринку. А процеси глобалізації та вдосконалення інформаційних технологій, призводять до прагнення успішних підприємств зайняти таку позицію на ринку, яка буде максимально відповідати їх ключовим компетенціям. Відтак, бізнес-лідерство доцільно розглядати як нову якість управління людським капіталом, що забезпечує можливість отримання високих позицій на ринку.

Виділення автором дисертації проблематики забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства за рахунок ефективного управління людським капіталом та інтелектуалізації діяльності пов'язано з наступним:

1) корінною зміною парадигми процесу піднесення економіки, в основі якої лежить ідеологія інноваційного розвитку, що обумовлюється відповідним розвитком людського капіталу. Людський капітал стає тим критичним активом, який забезпечує конкурентні переваги завдяки людським здібностям, компетентності, навичкам та розробкам ноу-хау, перш за все, на мікрорівні;

2) поширенням міжнародної конкурентної боротьби за першість, як у науковій, так і у економічній площинах, що покликана трансформацією факторів виробництва, якісною зміною факторів праці, де головними складовими стають інформація, освіта, наука і технологія. У сукупності, це надає можливість для переходу до випуску наукомісткої високотехнологічної продукції та отримання лідерських позицій на ринку;

3) перетворенням науки у безпосередню продуктивну силу внаслідок інформатизації та інтелектуалізації, що переносить акцент уваги на людський капітал, як носія наукових знань;

4) якісними змінами, що відбуваються у накопиченні знань та збільшенні їх значення у виробничій діяльності;

5) модернізацією, інтелектуалізацією, інформативністю та інноваційністю сучасної економіки, де людина розглядається як ініціативний новатор, в основі діяльності якої лежить пріоритет інтересів, а знання, до складу яких належать – специфічні виробничі та управлінські знання, визначаються як головний ресурс, що характеризує підприємство, бізнес та корпорацію [131, с. 43-44].

У цій відповідності слід вказати на те, що знання також відповідають властивістю стійкості. Стійкість знань полягає в тому, що на відміну від інших ресурсів знання є суспільним благом, гранична корисність та цінність яких збільшується тільки за умов конкретної стратегії їх застосування. Пояснюємо це тим, що в основі знань, як суспільного блага лежать: не конкурентоспроможність, яка передбачає неможливість суперництва при споживанні цього блага; невичерпність і акумулятивність, які полягають у збільшенні обсягу знань по мірі їхнього виробництва та споживання [132, 133]. Це надає можливість тим підприємствам, які самостійно здатні розробити або освоїти нові знання та безпосередньо реалізувати їх у процесі виробництва – отримати конкурентні переваги та досягти бізнес-лідерства на ринку, що характеризують стійкість економічного розвитку виробничо-господарської системи.

На наш погляд, основними перевагами становлення бізнес-лідерства підприємств на ринку, виступають:

1) влада, що ґрунтується на здатності товаровиробника здійснювати вплив на ринкову кон'юнктуру задля власних економічних інтересів. Це є ступінь володіння інформацією, за рахунок якої з'являється можливість контролю цін на ринку на конкуруючі товари та обсяги випуску продукції. З одного боку, влада економічного агента на ринку передбачає можливість контролювати ключові позиції у бізнесі за рахунок збільшення частки ринку в умовах монополістичної конкуренції. А з іншого, наявність ринкової влади надає підприємству додаткових можливостей для пошуку найкращих, з точки зору вигоди, альтернативних рішень щодо інвестицій в його розвиток;

2) імідж (від франц. Image – образ, репутація) – у загальному вигляді характеризує сукупність уявлень про підприємство та його працівників з боку ділових партнерів і споживачів продукції. Щодо підприємства, то імідж свідчить про ступінь довіри до підприємства з боку ділових партнерів і споживачів продукції. Це є характеристика його ділової репутації (гудвілу) та соціальної відповідальності. Крім того, імідж характеризує доступ підприємства до зовнішніх фінансових джерел і можливість залучення до виробництва людського капіталу з високим потенціалом. Іншими словами, імідж підприємства детермінується сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, що знаходяться у тісному взаємозв'язку. Серед зовнішніх факторів іміджу, особливої уваги набувають конкурентоспроможність продукції як здатність товарів відповідати вимогам ринку та якість продукції, як один з домінантних чинників, що сприяє збільшенню обсягу реалізації продукції та прибутку. У цій відповідності слід вказати на те, що в основі формування іміджу лежить створення власної корпоративної політики взаємодії з клієнтами та партнерами шляхом модернізації виробництва, що забезпечує якість і безпеку товарів і послуг. Відповідно, основними внутрішніми факторами, що впливають на формування позитивного іміджу виступають висококваліфікований людський капітал підприємства та умови роботи на підприємстві; організаційна культура підприємства та корпоративне управління; репутація керівника;

3) прибуток, що характеризує сукупний результат виробничо-комерційної діяльності підприємства, який являє собою: ступінь досягнення мети; здатність підприємства отримувати рідкісні ресурси, у тому числі і високопродуктивний людський капітал; здатність до мінімізації витрат задля досягнення необхідних результатів; ступінь задоволеності клієнтів і замовників тощо [134].

Поряд із зазначеним, зауважимо, що бізнес-лідерство це елемент ринкового механізму, який може змінювати свою природу в умовах трансформації конкурентоспроможності інноваційної продукції. Зміну природи бізнес-лідерства ми пов'язуємо з тим, що будь-якому економічному агенту притаманні певні конкурентні ризики, як то: появи нових конкурентів; кредитні, валютні, цінові, збутові та виробничо-технічні ризики. Наявність конкурентних ризиків означає, що підприємство має постійно удосконалювати свою діяльність шляхами впровадження інновацій, зниження цін, підвищення рівня якості продукції, що забезпечуються людським капіталом підприємства за рахунок підвищення якості управління. Об'єктивним визнати, що підвищення якості управління можливо досягти через застосування інструментів інституціональної економіки, таких як аналіз механізмів дії економічних законів та дотримання наукових підходів і принципів, що характеризують вихідні, корінні положення будь-якої теорії та формують ядро будь-якого дослідження [134]. На наш погляд, змістовні аспекти забезпечення стійкості розвитку на основі бізнес лідерства конкретизуються через систему загальнонаукових, системних та специфічних принципів.

Загальнонаукові принципи упорядковують знання щодо функціонування та розвитку підприємства. Певний інтерес, з нашої точки зору, представляє вивчення принципів діалектики, в числі яких особливої уваги набувають наступні – детермінізму, відповідності, об'єктивності, причинності, послідовності, раціональності.

Принцип детермінізму спирається на визнання загального зв'язку явищ та передбачає виокремлення сутності дослідження та вивчення в абстрактному вигляді кожної зі сторін предмета дослідження, то даний принцип можна вважати методологічною основою авторської концепції.

Принцип відповідності, згідно з яким нова теорія повинна виходити зі старої та відповідати певному етапу в процесі пізнання. Оскільки, процеси послідовного узагальнення можуть бути застосовані до будь-якого процесу пізнання, то означений принцип доповнення до принципу діалектики.

Принцип об'єктивності, відповідно до якого дослідження має виходити з фактів в їх сукупності. Це надає можливість розглядати будь-які процеси, які відбуваються в економічному просторі у відповідному соціокультурному контексті та у рамках певних світоглядних орієнтацій. Отже, застосування означеного принципу в перебігу даного дослідження дозволяє розглядати забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства через виявлення внутрішніх факторів становлення бізнес-лідерства. Однією з форм вираження детермінізму виступає причинність, суть якої полягає у визнанні причинно-наслідкової зумовленості будь-якого явища. Це є певна форма упорядкування явищ, процесів і подій в просторі і часі. Зміст принципу причинності стосовно забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства полягає у визнанні взаємозв'язку між розвитком людського капіталу підприємства, інтелектуалізацією діяльності та забезпеченням стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства.

Принцип послідовності орієнтований на аналіз сучасного стану предмета дослідження, розгляд генезису і передбачення майбутнього. Оскільки дане положення прямим чином стосується обґрунтування забезпечення стійкості економічного розвитку, то означений принцип цілком закономірно має бути застосований у дослідженні.

Принцип раціональності передбачає наявність певного науково-теоретичного підґрунтя для формування нової теоретичної концепції. Оскільки дане положення прямим чином стосується методології, то застосування принципу раціональності в перебігу даного дослідження дозволить суттєво розширити обґрунтування потреби забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства [49].

Системні принципи передбачають врахування взаємозв'язків між окремими факторами при визначенні їх впливу на економічний розвиток виробничо-господарської системи. Серед них доцільно виділити такі, що характеризують підприємство з позиції забезпечення стійкості розвитку на основі бізнес-лідерства:

- *ціле-встановлення* – кожна система має мету, під впливом якої здійснюється генеза, функціонування і інтеграція елементів системи в єдине ціле. З цього принципу випливає вимога єдності цілей всіх підсистем і елементів системи, що забезпечують її дієвість;
- *принцип розвитку* – кожна система розвивається відповідно до життєвого циклу та являє собою незворотні, спрямовані та закономірні зміни;
- *принцип ієрархічності* – кожна система розглядається з двох сторін: як самостійна частина та як частина системи вищого рівня. При цьому, кожен елемент системи має власну структуру, що дозволяє розглядати його як окрему систему;
- *принцип цілісності* (ємерджентності) – кожен об'єкт дослідження виступає цілим по відношенню навколишнього середовища, тобто має свої специфічні функції та розвивається за властивими йому законами;
- *принцип множинності* – опис об'єкта дослідження здійснюється на трьох основних рівнях: морфологічному, що надає уявлення про ієрархічну будову системи; функціональному та інформаційному рівнях;
- *принцип інерційності* – незначні відхилення входів системи не супроводжуються якісними змінами поведінки всієї системи; *принцип моніторингу* – з метою визначення стану системи виникає потреба спостереження за вхідними та вихідними факторами;
- *принцип моделювання* – реакція системи є функцією не тільки зовнішніх впливів, а й внутрішньої структури, характеристик і станів складових її елементів [49].

Специфічні – характеризують окремі принципи управління, що спираються на властивості та структуру людського капіталу підприємства як об'єкта та засобу

управління. На наш погляд, основними перевагами застосування принципів управління людським капіталом підприємства для забезпечення його розвитку є те, що: основна цінність людини полягає в тому, що вона є частиною корпоративного багатства; знання та творчі здібності людини мають економічну цінність; динамічні здатності та ключові компетенції є основою для інновацій; ринкова вартість підприємства знаходиться в прямій залежності від вартості його людського капіталу; основою для мотивації людської поведінки є власний інтерес. На наш погляд, специфічні принципи доцільно розглядати у тісному взаємозв'язку із загальнонауковими та системними, що передбачає дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; аналіз механізму дії законів організації структур і процесів; застосування сучасних методів аналізу. В основу авторського бачення групи специфічних принципів забезпечення стійкості економічного розвитку на основі бізнес-лідерства покладено наступні положення, що зумовлені відмінностями в об'єктах управління на різних рівнях та джерелами стратегічних конкурентних переваг:

1) відповідно до принципу гомеостазу, будь-яке підприємство прагне до самозбереження та стійкості економічного розвитку через адаптацію внутрішніх факторів до дестабілізуючих змін зовнішнього середовища, що впливає на вибір та параметри реалізації обраної стратегії. Означений принцип характеризує форму управління підприємством, що у функціональному відношенні свідчить про сталість мети управління, як забезпечення підтримки системних функцій та параметрів системи в певних межах за умов змін зовнішнього та внутрішнього середовищ;

2) забезпечення стійкості економічного розвитку відбувається шляхом ефективного застосування внутрішніх факторів розвитку та змін його компонентів через диференціацію структур і функцій. Тому, функціональне управління його елементами передбачає горизонтальну координацію та вертикальну інтеграцію внутрішніх факторів цілям загального управління. Дане положення означає, що має виконуватись принципи пріоритету та відповідності,

відповідно до яких, у системі «ціль-задачі-функції» найвищий пріоритет має ціль, яка своєчасно забезпечується ресурсами;

3) людський капітал підприємства, який за рахунок використання інтелектуального капіталу створює унікальні продукти виступає у якості домінуючої іманентної одиниці та має розглядатися як основний ресурс підприємства, що сприяє його адаптації до змін зовнішнього середовища. Дане положення означає, що сьогодні, необхідним чинником розвитку підприємства стають інформаційні, комунікаційні та наукові розробки, реалізація яких базується на використанні знань, основним носієм яких виступає людський капітал. Це принцип методологічного колективізму та функціоналізму, відповідно до якого людський капітал визначається як основна продуктивна сила, яка за рахунок накопичення розумових здібностей призводить до збільшення рівня продуктивності;

4) випереджальний характер розвитку людського капіталу підприємства пов'язаний з основними тенденціями змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі: зокрема: стрімкістю зміни знань; високими темпами оновлення продукції; зміною вирішального чинника розвитку бізнесу; глобальною конкуренцією тощо. Забезпечення такого розвитку створює підґрунтя для забезпечення стійкості економічного розвитку на основі бізнес-лідерства та сприяє запобіганню протиріч, що виникають між розвитком людського капіталу підприємства та дестабілізуючим впливом зовнішнього середовища, і ґрунтується на принципі превентивності;

5) для формування внутрішніх та зовнішніх структурних взаємозв'язків та взаємообумовлених пропорцій виробничих сил підприємства, пропонується до застосування принцип органічної побудови виробництва (принцип організаційної архітекτονіки);

6) для оптимізації структури, системи управління та бізнес-процесів пропонується до застосування принципи сумісності, самоорганізації та саморегуляції. Принцип сумісності передбачає можливість формування команди для якої притаманні взаєморозуміння, взаємодопомога та компліментарність.

Принцип самоорганізації передбачає об'єднання та консолідацію дій людського капіталу підприємства для забезпечення певної мети. Принцип саморегуляції передбачає корекцію вхідних впливів в процесі управління на основі моніторингу та контролю вихідної інформації та забезпечує своєчасну адаптацію підприємства до нових умов господарювання за рахунок оперативності управління;

7) виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим а також делегування повноважень з метою активізації діяльності людського капіталу підприємства передбачає вертикальний поділ управлінської праці, що відповідає принципу ієрархічності;

8) для досягнення стійкості економічного розвитку підприємства потрібно, що усі елементи виробничо-господарської системи, які взаємодіють між собою відповідали принципу узгодженості як за матеріальними та інформаційними параметрами, так і за алгоритмом функціонування, що забезпечує кінцевий результат. Означений принцип досягається як через вертикальні та горизонтальні взаємозв'язки елементів системи всередині підприємства, так і взаємозв'язки підприємства із зовнішнім оточенням;

9) потреба застосування принципу збалансованості обумовлена необхідністю забезпечення балансу між стратегічними та поточними задачами розвитку в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Цей принцип передбачає визначення довгострокових цілей розвитку та стратегій їх досягнення шляхом досягнення збалансованості внутрішнього середовища, параметри якого визначають режими функціонування підприємства та його внутрішню стійкість;

10) необхідною умовою функціонування виробничо-господарської системи в умовах неповної інформації та передбачає здатність системи до адаптації та саморегуляції внаслідок дестабілізуючого впливу зовнішніх та внутрішніх факторів за рахунок передачі органу управління інформації про реальний стан об'єкта шляхом узгодженості цілей і напрямків управління інвестиційною, операційною та фінансовою діяльністю, що дозволяє підприємству функціонувати в нестабільних умовах (принцип зворотного зв'язку). Застосування означеного принципу передбачає корекцію вхідних впливів в процесі управління на основі

моніторингу та контролю вихідної інформації та забезпечує своєчасну адаптацію підприємства до нових умов господарювання за рахунок оперативності управління;

11) потреба залучення людського капіталу підприємства у процес безперервної освіти, розробку та впровадження змін, визначає необхідність врахування принципу інклюзивності, що передбачає усвідомлення працівниками важливості своєї ролі і внеску у розвиток підприємства, оцінку результатів їх діяльності порівняно з особистими завданнями і цілями; активний пошук можливостей підвищень їх компетентності, знань і досвіду; вільну передачу своїх знань і досвіду всередині підприємства;

12) формування зацікавленості людського капіталу підприємства у досягненні сукупності цілей розвитку підприємства та його задоволеності від роботи – передбачає створення мотиваційних важелів (принцип мотивації);

13) принцип соціальної відповідальності передбачає відповідальність інституціонального суб'єкта діяльності перед усіма зацікавленими сторонами за свої рішення та діяльність. Авторська позиція полягає в тому, що дослідження забезпечення стійкості економічного розвитку має відбуватися в чіткій відповідності з принципами соціальної відповідальності виробничо-господарської системи перед усіма стейкхолдерами, як зовнішніми (споживачами, постачальниками та суспільством), так і внутрішніми (акціонерами, менеджерами та трудовим колективом) [49].

Сформоване коло принципів, з точки зору автора, вимагає більш повного розкриття їх змісту з позиції формування методологічної бази дослідження. Перш за все це стосується принципів діалектики, розвитку, управління та системних принципів, що знаходяться у тісному взаємозв'язку. *Діалектичний принцип* відображає взаємообумовленість та суперечливість сторін певного явища або процесу. *Принцип системності* безпосередньо пов'язаний із загальною теорією систем, відповідно до якої підприємство є відкритою адаптивною системою, що складається з низки підсистем, а будь-які зміни у підсистемах змінюють саму систему за рахунок взаємозв'язків і взаємовпливів. Такий підхід надає можливість

розглядати будь-яку систему з двох сторін: як елемент системи більш високого порядку – мережу; як сукупність підсистем (акторів), що знаходять у нерозривному зв'язку та утворюють означену систему. *Принцип розвитку* ґрунтується на постулаті про еволюційний розвиток будь-якої відкритої системи. *Принципи управління* передбачають можливість залучення працівників до процесу прийняття рішень, що сприяють інноваційному розвитку.

На наш погляд, стійкість економічного розвитку підприємства являє собою діалектичну єдність двох основних складових процесу – стабільності та розвитку, що доцільно розглядати позиції системного аналізу. Стабільність передбачає здатність системи зберігати рівновагу за умов дестабілізуючого впливу зовнішніх факторів. Водночас, розвиток являє собою незворотні зміни, що призводять до нового стану системи.

Як справедливо зазначено О. Богдановим [31], особливості взаємозв'язку між рівновагою та розвитком полягають у структурній стійкості систем, що складаються з різних елементів. Структура є результатом взаємодії різноспрямованих елементів, а рівноважний стан являє собою пристосування системи до змін зовнішнього середовища. У даному випадку йдеться про так звану «динамічну рівновагу» [31, с. 230]. Погоджуючись з тим, що будь-яка система зберігає свої властивості у певному середовищі, зауважимо на те, що це є стаціонарний стан, в якому може знаходитись відкрита адаптивна система протягом певного періоду часу, що залежить від двох основних тенденцій, які виникають в результаті інтеграційних процесів та структурної перебудови. З одного боку, внаслідок інтеграційних процесів, підприємства прагнуть до рівноваги, водночас, структурна перебудова може призвести до зниження стійкості або кризи. Відтак, динамічна рівновага буде спостерігатися за умов адаптації організаційної структури до змін зовнішнього середовища [135]. У випадку управління динамічною рівновагою підприємства як процесом, заслуговує на увагу взаємозв'язок, що виникає між людським капіталом, ринковою вартістю та бізнес-лідерством. В основі означеного лежить постулат К. Маркса щодо впливу виробничих сил на структуру та розвиток виробничо-

господарських систем [136]. Оскільки, підприємство завжди виступає як система, що здійснює капіталізацію людського капіталу, то інвестиції у людський капітал підприємства створюють підґрунтя для інновацій, і відповідно, для формування конкурентних переваг та розвитку. Це передбачає застосування принципів детермінізму, системних та специфічних принципів.

З метою формування цілісної системи поглядів на забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств наступним етапом формування концепції має бути обґрунтування підходів до вирішення означеної проблеми. Залежно від групування методів і засобів управління, а також задач, що ставляться у процесі дослідження нами виділено ресурсно-функціональний, процесно-орієнтований, ситуаційний, системний та програмно-цільовий підходи. Для оцінювання впливу внутрішніх факторів на забезпечення стійкості розвитку ми обрали ресурсно-функціональний підхід, відповідно до якого будь-які складові елементи виробничо-господарської системи сприяють її адаптації до змін, ключовими моментами застосування якого в перебігу даного дослідження є: ідентифікація функціональних складових, необхідних для забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства, серед яких доцільно виділити: активи (майно) підприємства, фінанси, людський капітал; технології, інформаційну систему; інновації, організаційну структуру та управління. Визначена структура відповідає усім функціональним складовим діяльності підприємства – інноваційній, ресурсній, інвестиційній, маркетинговій, що надає можливість більш раціонально розподілити наявні ресурси; встановлення взаємозв'язку між внутрішнім потенціалом та кінцевим результатом діяльності з досягнення організаційних цілей; визначення умов адаптації внутрішнього потенціалу підприємства до змін зовнішнього середовища [137].

Для формування механізмів та методів управління ми обрали процесно-орієнтований підхід. На відміну від ресурсно-функціонального підходу, де розглядається ієрархічне підпорядкування функціональних підрозділів, процесно-орієнтований підхід надає можливість приділяти увагу між-функціональним процесам (бізнес-процесам), що визначають результати діяльності підприємства.

Він передбачає застосування системи взаємопов'язаних процесів для управління діяльністю та ресурсами підприємства. Під процесом, відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2009 [138], ми розуміємо будь-яке перетворення вхідних ресурсів у вихідні.

У перебігу даного дослідження в якості входів виступає інформація (оперативні та прогнозні дані) щодо внутрішнього потенціалу підприємства, який використовують для забезпечення стратегічних цілей розвитку. Для трансформації вхідної інформації у вихідну мають бути визначені основні ресурси підприємства, серед яких домінантне місце посідає людський капітал. Крім того, до внутрішніх ресурсів підприємства належать фінансові ресурси, матеріальні та нематеріальні активи, а також інформація. Вихід процесу має задовольняти вимоги та очікування усіх стейкхолдерів як внутрішніх, що мають прямий вплив на бізнес – власників ресурсів, так і зовнішніх – влади, конкурентів, споживачів продукції та партнерів. До цього слід додати, що стейкхолдери відіграють важливу роль у формуванні вхідних параметрів, що свідчить про наявність зворотного зв'язку для оцінки виконання базових вимог до продукції. Водночас, доцільно підкреслити, що отримання бажаних результатів діяльності передбачає ефективність застосування внутрішнього потенціалу підприємства, що не процесом. Ефективність функціонування внутрішнього потенціалу є результатом застосування процесів управління. Відповідно до ДСТУ ISO 9001:2009 [138], до процесів управління ми відносимо менеджмент інновацій, персоналу, фінансів, охорони праці, якості. Отже, зміст забезпечення стійкості розвитку з позиції процесно-орієнтованого підходу полягатиме у системній діяльності менеджменту з пошуку, формування та реалізації внутрішнього потенціалу підприємства, що спрямований на управління людським капіталом у рамках існуючої організаційної культури підприємства [137]. Системна діяльність менеджменту складається з чотирьох частин: 1) забезпечення ресурсами – менеджмент персоналу, менеджмент інфраструктури, керування виробничо-господарською діяльністю; 2) забезпечення життєвого циклу продукції, що пов'язані з його плануванням, аналізом вимог споживача; виробництвом та обслуговуванням; 3) процеси

управління, що характеризуються взаємовідносинами зі споживачами, формуванні промислової політики, розподілом повноважень та обміном інформацією; 4) процеси оцінювання результатів діяльності, що пов'язані з моніторингом, аналізом даних щодо виробничо-господарської діяльності. Загальна схема даного процесу розроблена у форматі опису бізнес-процесів IDEF (ICAM Definiton), що дозволяє проводити дослідження певних характеристик промислового виробництва представлено на рис. 2.1.

Такий підхід надає можливість розглядати забезпечення стійкості розвитку з позиції планування, організації, розпорядження, координації та контролю за внутрішнім потенціалом підприємства.

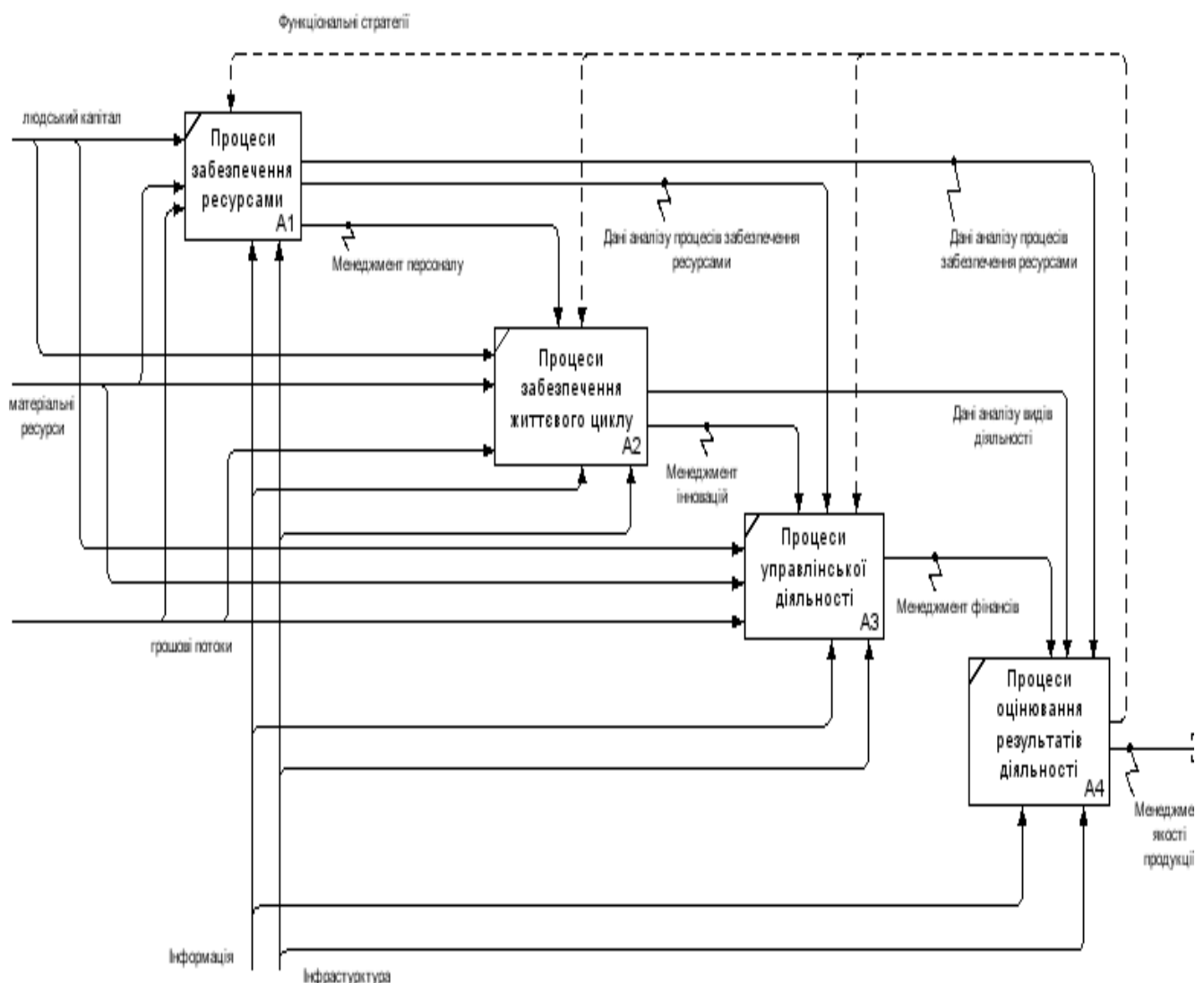


Рисунок 2.1 – Бізнес-процес забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства (розроблено і побудовано автором на основі опрацювання [139])

Для формування сценаріїв розвитку, що забезпечують найбільш ефективні рішення в умовах динамічності зовнішнього середовища обрано ситуаційний підхід, що включає елементи системного аналізу до певної ситуації та надає можливість визначати детермінанти, що впливають на ефективність. В якості таких елементів нами виділено:

- зовнішні фактори, що задаються кон'юктурою ринку, технологічними інноваціями та інституціональною структурою, як то – бізнес-клімат; розмір національного ринку та його динаміка; зовнішня торгівля; вартість робочої сили; ступінь розвитку фінансових ринків; ступінь розвиненості ринкової інфраструктури; політична стабільність, інституціональний та правовий розвиток – захист прав власності; інтеграційна активність; трудове законодавство; науково-технічний прогрес та соціокультурні зміни. У цьому зв'язку, об'єктивним признати, що вплив означених детермінант на розвиток підприємства залежать від стадій життєвого циклу;

- внутрішні фактори, на формування яких, впливають ситуація, структура, стиль управлінських рішень та стратегія, що безпосередньо пов'язані з можливістю залучення ресурсів, у тому числі людського капіталу з високим рівнем динамічних здатностей та ключових компетенцій. Таким чином, внутрішні детермінанти охоплюють цілі, структуру, задачі, технології та людський капітал підприємства.

Відповідно до ситуаційного підходу, аналіз проблем забезпечення стійкості розвитку в процесі дослідження передбачає виконання наступного алгоритму: 1) вибір і обґрунтування доцільності застосування ситуаційного аналізу, де повинні бути чітко сформульовані цілі аналізу ситуації; 2) інтерпретація і оцінка ситуації з виділенням найбільш важливих факторів і визначення можливих наслідків їх зміни; 3) розроблення сценаріїв можливого розвитку ситуації, де визначені найбільш ймовірні сценарії можливого розвитку, виявлені основні ризики та перспективи; 4) прийняття найбільш ефективних рішень.

Для характеристики процесів розвитку підприємства у часі обрано системний підхід, який застосовують як напрямок методології наукового

пізнання, що використовується для аналізу трансформації організаційних структур. Це надає можливість дослідити динамічність зв'язку між ресурсним забезпеченням та організаційно-економічним розвитком виробничо-господарської системи та розглянути бізнес-лідерство як закономірний етап еволюції підприємства, в основі якого лежить вибір оптимальної стратегії та тактики підприємства. При цьому, об'єкт дослідження розглядається не як єдине, нероздільне ціле, а як система взаємопов'язаних складових елементів, їх властивостей та якостей. Основною метою такого аналізу стає розгляд кожного компонента системи, що функціонує в умовах невизначеності з метою добитися того, щоб підприємство, як система, в цілому змогло виконувати свої задачі у своєму системному оточенні. У визначеному контексті, йдеться про відносно стійкий процес обміну інформацією, що регулює поведінку системи [137].

Однією з переваг системного підходу до забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства є застосування так званої «чорної скрині» [61, гл. 6], що надає можливість розглянути модель організаційної системи, поєднаної «входами» та «виходами» з зовнішнім середовищем. У рамках нашого дослідження, у якості «входів» системи виступають екзогенні фактори, що характеризують ресурсні переваги підприємства, які доступні усім учасникам ринку (макроекономічні умови функціонування, робоча сила, сировина, тощо). У якості «виходів» системи, згідно з метою дослідження, розглядається позиція підприємства на ринку (лідера, претендента на лідера або послідовника за лідером), що характеризує стійкість економічного розвитку підприємства та визначається конкурентоспроможністю та якістю продукції, які знаходять своє відображення у частці ринку, іміджі підприємства та його прибутку.

Ми поділяємо наукову точку зору М. Згуровського, який вважає, що однією з основних переваг системного підходу є домінантний принцип рівності, тобто наявності декількох рівнів, що характеризують розвиток підприємства у часі [56]. На наш погляд, підприємство має можливість еволюціонувати одночасно на декількох рівнях, що знаходяться в інтерактивних зв'язках, зокрема: галузевому;

національному; світовому. Критеріями еволюціонування підприємства виступають: цінності; ключові компетенції та інституціональна структура, що забезпечується наступним:

- 1) можливістю створення власного ринку оригінальної продукції. У визначеному контексті йдеться як про широту виробництва, що характеризується значною кількістю номенклатури товарів для різноманітних ринків, так і про глибину виробництва, так звану «сфокусовану диференціацію» [40], що характеризує кількість варіантів одного виду продукції для одного ринку;
- 2) унікальністю продукції, яка залежить від ступеню патентного захисту, іміджу, якісних і зовнішніх характеристик тощо;
- 3) цінності товару для споживача, сервісної підтримки продукції та наявності певного дефіциту товару;
- 4) аутсорсингу, як одному зі способів залучення кращих спеціалістів у другорядних галузях (як то: суспільні зв'язки, юриспруденція тощо);
- 5) інноваційності, як безперервному процесу поліпшення продукції.

Таким чином, пропонований до застосування системний підхід припускає обов'язкове всебічне врахування вимог ринку, дій конкурентів, постачальників, стану макроекономічного середовища ведення бізнесу, організації управління. У той же час, врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища буде служити індикаторами при побудові комплексних заходів, що враховують довгострокові стратегічні цілі стійкого економічного розвитку підприємства у довгостроковому періоді.

Для оцінювання ефективності застосування внутрішнього потенціалу підприємства пропонується програмно-цільовий підхід, що являє собою систему заходів, проведення яких покликане забезпечити досягнення поставленої цілі. Перевагами такого підходу є: 1) створення передумов для підвищення економічного статусу національного товаровиробника на ринку шляхом ініціювання цілеспрямованих корпоративних змін всередині підприємства; 2) формування ключових індикаторів, що надають можливість здійснювати моніторинг реалізації цих змін. І перш за все, з точки зору визначення

взаємозв'язків підприємства з зовнішнім середовищем; 3) виділення і ранжування внутрішніх стратегічних факторів, що впливають на стійкість розвитку; 4) визначення структури а також закономірностей змін окремих підсистем підприємства; 5) можливість для опису взаємозв'язків структури, властивостей і процесів з кінцевими результатами; 6) розрахунок кількісних значень ключових індикаторів, що надають можливість здійснювати моніторинг позиції підприємства на ринку. Таким чином, серед основних складових програмно-цільового підходу варто визначити наступні: пошук одиниць аналізу – елементів системи; дослідження взаємозв'язків між різними елементами системи; визначення та обґрунтування етапів і рівнів дослідження; аналіз взаємозв'язків, що виникають між рівнями дослідження; дослідження закономірностей еволюції систем, що аналізуються [138].

У той же час, складність і багатогранність проблеми забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств потребує не тільки виділення основних елементів системи та їх місії, а й визначення внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що відображають результати функціонування підприємства як системи. Тому, програму забезпечення стійкості доцільно розглядати як комплекс безперервних заходів, що спрямовані на реалізацію довгострокових цілей розвитку. За цих умов, механізм розробки та реалізації такої програми має враховувати можливості коригування стратегії розвитку відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Якщо підходи до наукового дослідження є концептуальною основою методології, то методи являють собою упорядковану сукупність розпоряджень, що задають орієнтири діяльності. Зважаючи на динамічність екзогенних факторів розвитку та умовну стабільність внутрішніх стратегічних факторів, вважаємо доцільним об'єднати методи дослідження у три основних групи.

Перша група – загальнонаукові методи, що призначені для аргументації певних рішень щодо забезпечення стійкості економічного розвитку, а також конвертації теоретичних узагальнень у площину практичних рекомендації. До числа таких методів традиційно належать методи порівняння, аналізу, синтезу,

логічний, узагальнення, рефлексії тощо, що мають бути у складі певної теорії [140]. Так, логічний метод застосовують для визначення послідовності проведення дослідження.; метод порівняння – для порівняння складових об'єкта дослідження за різними критеріями; дедукції та індукції – для формулювання завдань та уявлення результатів дослідження; аналізу та синтезу – для дослідження кожної складової частини та загальної оцінки підприємства; метод узагальнення – для обґрунтування поведінки та розроблення економічної політики розвитку підприємства; рефлексії – для прийняття рішень на основі наявної інформації щодо зовнішніх та внутрішніх факторів.

Друга група – структурно-аналітичні методи дослідження об'єктів шляхом представлення їх у вигляді складних систем. У перебігу даного дослідження пропонується до застосування наступні методи:

а) структурного аналізу, що передбачає розбиття системи на рівні агрегування з обмеженим числом елементів та надає можливість визначити якісні взаємозв'язки між компонентами цієї системи. Особливого значення даний метод набуває під час характеристики підприємства як єдиного цілого (застосування операцій декомпозиції та агрегування), так і за умов розгляду окремих елементів складної системи (підсистем);

б) збору інформації про зовнішні фактори та внутрішні індикатори стану підприємства. Серед зовнішніх факторів, особливої уваги набувають геоекономічні та макроекономічні фактори впливу на трансформацію діяльності національних підприємств; пріоритети зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в посткризових умовах; інноваційні трансформації вітчизняного сектору тощо. В якості внутрішніх факторів пропонується виділити наступні групи: а) організаційно-управлінські та маркетингові, до яких належать стратегія розвитку підприємства, структура управління, якість управлінської діяльності, рівень корпоративної культури у рамках якої відбувається мотивація та стимулювання діяльності; ступінь орієнтації на споживачів продукції та ділова репутація підприємства; б) виробничі, що характеризуються рівнями виробничої та технічної оснащеності; застосування основних та оборотних засобів, зносу

основних засобів; наявність матеріально-технічної та інформаційної бази тощо; в) фінансово-економічні, що описуються показниками прибутковості, рентабельності, платоспроможності, співвідношенням власних та позичкових засобів, обсягом інвестицій; рівнем інноваційної активності тощо; г) соціальні, що характеризують статевовіковий склад трудового колективу, рівень плинності кадрів, освіти, заробітної плати, матеріального заохочення, умови та режим роботи;

в) експертної оцінки, що полягає у логіко-інтуїтивному аналізі підприємницького середовища, на основі чого відбувається структурування проблемного поля, визначається пріоритетність, склад та ймовірність можливих подій розвитку виробничо-господарської системи у певному інтервалі часу; здійснюється диференціація цілей управління і пріоритетність їх вирішення; розглядаються альтернативи розвитку підприємства та здійснюється оцінка їхньої переваги через узагальнену думку експертів, що служить підставою для вибору вектору розвитку підприємства;

г) індексний, зміст якого полягає у дослідженні впливу зміни складових внутрішнього потенціалу на забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства. Важливу роль у застосуванні даного методу відіграють показники розвитку внутрішнього потенціалу та ефективності діяльності, перш за все через можливість визначити ступінь впливу людського капіталу підприємства на кінцевий результат;

д) коефіцієнтний, що застосовується для оцінювання показників на основі критеріїв, що характеризують внутрішні та фінансові ресурси підприємства. Важливу роль у застосуванні даного методу відіграють показники ефективності діяльності людського капіталу підприємства, перш за все через цільову орієнтацію підприємства на забезпечення стійкості економічного розвитку, як то коефіцієнт плинності кадрів, ефективності управління, ефективності досліджень. Забезпечення інтелектуальною власністю тощо;

е) табличний та графічний для форми надання числової інформації та оформлення результатів дослідження.

Третя група – методи економічного аналізу та прогнозування вектору розвитку підприємства, до складу яких належать методи прийняття управлінських рішень, вартісної оцінки, факторного аналізу, інтегральної оцінки, статистичний, SWOT аналіз, балансовий, екстраполяції; моделювання; написання сценаріїв, метод парних порівнянь Сааті.

Метод прийняття управлінських рішень дозволяє сформулювати етапи і вибудувати системну послідовність прийняття рішень. Він включає етапи аналізу (діагностики), ціле виявлення і проектування (пошуку засобів досягнення цілей), реалізації та оцінки результатів. Для обґрунтування критеріїв розвитку та оцінки ефективності діяльності підприємства ми обрали вартісний метод що надає можливість враховувати довгострокові перспективи діяльності підприємства.

Авторська позиція полягає в тому, що дослідження перспектив забезпечення стійкого економічного розвитку у довгостроковій перспективі має відбуватися в перебігу логічного зв'язку між вартістю людського капіталу та ринковою вартістю підприємства. Правомірність застосування такого методу пояснюється тим, що вартість людського капіталу є найважливішим показником результатів діяльності підприємства, що підтверджується дослідженнями провідних фахівців у галузі економіки [97, 141]. Це надає можливість зосередитись на грошових потоках в довгостроковій перспективі, а не на короткострокових змінах прибутку. У той же самий час, звернемо увагу те, що максимізація прибутку не дає підприємству можливості забезпечити конкурентні переваги та стійкість економічного розвитку у довгостроковій перспективі, оскільки цей показник може бути розрахований за допомогою різних методів обліку, що надає можливість для маніпуляції його значення. Крім того, прибуток визначається на основі бухгалтерських показників, що не надає можливості для врахування індивідуальних вартісних оцінок людського капіталу підприємства, як домінантного фактору розвитку.

Метод детермінованого факторного аналізу передбачає функціональну обумовленість певного набору не випадкових кількісно вимірних внутрішніх факторів розвитку на зміну результуючого показника [142, с.100]. В основі

застосування означеного методу лежить уявлення про те, що стійкість економічного розвитку може бути представлена як добуток або алгебраїчна сума внутрішніх факторів, що впливають на даний процес. Водночас, враховуючи багатоваріантність вибору факторів, автором дисертації пропонується до застосування багатфакторна мультиплікативна модель, що ґрунтується на застосуванні таксономічних показників.

Застосування методу інтегральної оцінки обумовлено потребою оцінювання узагальнюючих показників складових доданої вартості підприємства, що характеризує стійкість його економічного розвитку та рівень розвитку його людського капіталу. Особливістю застосування означеного методу у роботі є те, що він надає можливість визначити загальний підхід до забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства незалежно від кількості елементів, що входять до складу факторної моделі та форми зв'язків між ними, а також вирішує проблему отримання однозначності визначення величин впливу цих факторів на кінцевий результат.

Таксономічний метод передбачає застосування стандартизації якісних та кількісних показників виробничо-господарської діяльності підприємства результатом чого стає можливість використання єдиної стандартизованої системи визначення впливу цих показників на стійкість економічного розвитку.

Для визначення аналітичної форми зв'язків між внутрішніми факторами розвитку та стійкістю економічного розвитку підприємства; напрямків, інтенсивності зв'язків між цими факторами та кінцевим результатом діяльності; виявлення тренда динаміки зміни рівня цих показників; визначення найбільш інформативних (узагальнюючих) синтетичних показників; оцінювання зв'язку і кореляції між внутрішніми факторами розвитку підприємства; статистичної значущості цих зв'язків; регресійного аналізу; виявлення параметрів періодичних коливань економічних показників; дисперсійного аналізу; пропонується до застосування статистичний метод дослідження. Для розроблення стратегії поведінки підприємства та характеристики сильних та слабких місць, що існують у виробничо-комерційній діяльності підприємства та впливають на забезпечення

стійкості економічного розвитку ми обрали метод SWOT аналізу [143], відповідно до якого внутрішні фактори розвитку підприємства та його організаційні здатності ототожнюються з сильними сторонами підприємства, що забезпечують стійкість економічного розвитку та бізнес-лідерство підприємства на ринку. Для аналізу виробничо-господарської діяльності та фінансового становища підприємства доцільно застосування балансового методу. Для визначення закономірностей розвитку підприємства з позиції впливу внутрішніх факторів пропонується до застосування метод екстраполяції, що ґрунтується на кривих економічної динаміки. Використання методу екстраполяції на основі кривих зміни внутрішніх факторів для прогнозування економічного розвитку підприємства на наступний період часу базується на двох припущеннях. По-перше, часовий ряд економічного розвитку має переважну еволюційну тенденцію (тренд). По-друге, загальні умови, що визначали еволюційний розвиток підприємства в минулому, залишаються без істотних змін протягом наступного періоду. Методи економіко-математичного моделювання застосовуються для дослідження та аналізу підприємства як складної адитивної системи, вироблення управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях. Так, економетричне моделювання надає можливість для аналізу взаємозв'язків між вартісними показниками оцінки людського капіталу підприємства та доданою ринковою вартістю, що характеризують стійкість економічного розвитку. На основі імітаційного моделювання можна дослідити можливість дослідження поведінки виробничо-господарської системи у часі. Для визначення тенденцій можливого розвитку підприємства під впливом певних управлінських рішень або при їх відсутності пропонується до застосування метод написання сценаріїв. Для об'єктивного прийняття рішень в умовах ієрархічної системи альтернатив пропонується до застосування метод аналізу ієрархій Сааті, що включає парні порівняння, розробку шкали для перетворення суджень в числові значення, використання обернено-симетричних відносин [144].

Інший аспект дослідження забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства вимагає його приведення до часової відповідності через механізм

взаємодії суб'єктів діяльності, що характеризує послідовність взаємопов'язаних економічних явищ та процесів. Відносно визначення механізму забезпечення стійкості розвитку існує ряд підходів. Погоджуючись з тим, що механізм характеризує можливості переходу виробничо-господарської системи на в якісно новий рівень [145], авторське бачення механізму забезпечення стійкості розвитку підприємства на основі бізнес-лідерства наведено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Механізм забезпечення стійкості розвитку підприємства на основі бізнес-лідерства (розроблено автором)

Відповідно до мети, що характеризує місію підприємства, механізм забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства на засадах бізнес лідерства доцільно розглядати як комплекс безперервних заходів, що спрямовані на реалізацію довгострокових цілей розвитку, що ґрунтуються на орієнтації на перспективу та споживача та забезпечуються законами синергії, самозбереження та розвитку. За цих умов, мають враховуватись можливості коригування стратегії відповідно до змін, що відбуваються у світовому, національному та внутрішньому середовищах [146].

Серед основних факторів, що впливають на стійкість варто виділити екзогенні та ендогенні фактори. До перших належать: геоекономічні фактори розповсюдження процесів глобалізації, що виявляються у трансформації економіки до економіки знань та Індустрії 4.0, а також розповсюдженні кластерно-мережевого характеру організації та управління виробництвом; структурні зміни, що відбуваються в економіці країни. Ці зміни забезпечується макроекономічною стабільністю, що характеризується ефективною фіскальною та монетарною політиками, які сприяють поліпшенню інвестиційного клімату та оптимізації фінансових ринків; матеріальною інфраструктурою економіки; створенням умов для справедливої конкуренції; інституціональним середовищем у вигляді механізмів забезпечення прав власності; інноваційним характером розвитку економіки, оскільки саме інновації лежать в основі зростання рівня продуктивності на підприємствах. До ендогенних факторів, що характеризують мікросередовище ми відносимо зовнішні чинники (споживачі, конкуренти, постачальники) та внутрішні чинники (внутрішній потенціал, структурні підрозділи, менеджмент, бізнес-процеси).

Об'єктивним визнати, що забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства, можливо лише за умов пізнання та ідентифікації його поточного стану. Основою такого пізнання є інформація про внутрішній потенціал підприємства, що характеризується виробничими; організаційними; кадровими; інформаційними; фінансовими та маркетинговими здатностями, що керуються соціально-психологічними, адміністративно-організаційними та економічними

методами, шляхом впровадження інноваційної політики, управління цінами, через стратегічне планування та управління.

З огляду на вищевикладене етапи, що характеризують процес забезпечення стійкості розвитку вітчизняних підприємств доцільно окреслити наступним чином: 1) оцінювання умов функціонування, що характеризуються внутрішньою структурою, орієнтацією на споживача; життєвим циклом продукції та часткою ринку; 2) розроблення стратегії та маркетингових рішень з приводу товарної, цінової, збутової, комунікаційної та інноваційної діяльності, що характеризують готовність до динамічного стійкого економічного розвитку на засадах до бізнес-лідерства; 3) контроль за виконанням запропонованих стратегій.

Таким чином, виходячи із авторського бачення визначеного змісту забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства та сформованого кола принципів та методів дослідження, можна зробити наступний висновок: що ключовою ідеєю авторської концепції стає довгострокова стратегія, що передбачає: визначення певної позиції у думках споживача; ефективне використання унікальних іманентних властивостей підприємства; зміну організаційної поведінки.

По-друге, використання авторської концепції, що детермінуються порядком еволюції підприємства і сферою економічної діяльності, до якого воно належить, надає можливість враховувати послідовність взаємопов'язаних у часі впливів, які підприємство має намір здійснювати з метою забезпечення стійкості економічного розвитку.

По-третє, стійкість економічного розвитку та засадах бізнес-лідерства підприємства на ринку передбачає певний спосіб поведінки, який забезпечується: 1) людським капіталом підприємства; 2) здатністю підприємства до інновацій; 3) можливістю підвищення рівня якості продукції та збереження частки ринку. Це досягається за рахунок особливостей розвитку кожного підприємства, зокрема: масштабів ринку, що характеризується кількістю учасників і вартістю входження; динамічних здатностей, що характеризують інтелектуальну вартість

підприємства; наявністю професійної команди, в основі якої лежить пріоритетність мотивації діяльності.

По-четверте, висока динамічність механізму взаємозв'язків між іманентними властивостями підприємства та забезпеченням стійкості економічного розвитку висувають на перший план потребу підвищення рівня компетентності економічних агентів, що полягає у збільшенні корпоративних знань.

Отже, виведення автором забезпечення стійкості на засадах бізнес-лідерства на стратегічно важливе місце при формуванні та реалізації політики розвитку підприємства обумовило подальший аналіз концептуальних підходів на основі застосування інтегративності інституціональних теорій до означеної проблематики.

2.2 Методологічні положення забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства

Відповідно до класичного визначення, концепція є системою поглядів та доказів певного явища або процесу [147, с. 275]. Спираючись на структурні компоненти концепції визначимо:

1) проблемний блок, що характеризує мету та задачі дослідження, вимоги до об'єкту дослідження та основні фактори забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств;

2) основу дослідження, що визначає передумови виникнення та джерела формування нової концепції, сукупність гіпотез, аксіом та законів, що описують об'єкт теорії, теоретико-методологічні основи та базисні принципи існуючих теорій;

3) змістовний блок, в основі якого лежать основні ідеї, принципи, стратегії та моделі, реалізація яких призводить до забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства;

4) практичне застосування, що включає методи побудови та механізми реалізації забезпечення стійкості, системно-комплексну діагностику та інструментарій, що доводить ефективність запропонованої концепції.

Об'єктивним признати, що структура концепції залежить від специфіки об'єкту дослідження. Визнаємо, що основною метою діяльності будь-якого суб'єкта виробничо-комерційної діяльності є отримання прибутків, що в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури досягається шляхом випуску конкурентоспроможної продукції. Об'єктивним признати і те, що конкурентоспроможність продукції характеризує ефективність діяльності виробничо-господарської системи щодо підтримки стійкої позиції на ринку. Вона ґрунтується на довгострокових цілях розвитку підприємства та залежить від здатності виробничо-господарської системи передбачувати та керувати ризиками, зосереджуючись на якості, інноваціях та продуктивності шляхом ефективного застосування виробничого потенціалу, процесів виробництва та реалізації превентивних стратегій діяльності. У цій відповідності слід вказати на те, що конкурентоспроможність є необхідною умовою функціонування, але недостатньою умовою розвитку будь-якої виробничо-господарської системи. Необхідною умовою довгострокового розвитку в умовах зростання невизначеності економічного середовища, ризиків економічної кон'юнктури і швидкості НТП – є стійкість економічного розвитку, що надає можливість підприємству адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Поряд із зазначеним, зауважимо про таке: стійкість – це багатоаспектне поняття, до складу якого входить значна кількість факторів, які можуть бути оціненими як у сучасному періоді часу (фактичний рівень стійкості підприємства), так і у перспективі (стратегічні аспекти формування стійкості). У визначеному контексті йдеться про вирішення питань технічного, інвестиційного, інноваційного, фінансового, соціального та кадрового спрямування. Отже, складність та

багатогранність означених проблем потребує розробки методологічних засад її рішення.

Розробка концепції забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства як цілісної системи поглядів на розуміння та трактування даного процесу має відбуватися в певній послідовності:

- 1) формулювання концептуальних положень забезпечення стійкості економічного розвитку суб'єктів господарювання на основі застосування інтегративності інституціональних теорій;
- 2) визначення структурних компонентів забезпечення стійкості розвитку підприємства;
- 3) вербалізація та систематизація основ забезпечення стійкості розвитку на основі бізнес-лідерства за допомогою понятійно-категоріального апарату;
- 4) формулювання вихідних положень та принципів забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства;
- 5) визначення методів становлення бізнес-лідерства на основі управління людським капіталом підприємства, що можуть використовуватись для аргументації та конвертації теоретичних узагальнень у площину практичних рішень.

Наша концепція ґрунтується на двох взаємопов'язаних твердженнях, що визначають структуру дослідження.

По-перше, в умовах економічних, екологічних, технічних, соціальних змін, які відбуваються внаслідок трансформаційних процесів переходу до економіки знань існує пряма залежність між стійкістю економічного розвитку виробничо-господарської системи та бізнес-лідерством підприємства на ринку, що досягається за рахунок інноваційності.

По-друге, стійкість економічного розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства пов'язана з ефективністю застосування його іманентних факторів виробництва в цілому, і людського капіталу, зокрема, передбачає парадигмальне зрушення у системі управління підприємств у бік інтелектуалізації діяльності.

Об'єктивним визнати, що будь-яка нова теоретична концепція спирається на аксіоми та базисні принципи існуючих теорій, застосування яких надає можливість моделювати та аналізувати процеси взаємодії учасників корпоративних відносин в процесі досягнення поставленої мети. Пропоновані концептуальні положення нашого дослідження поєднують в собі кращі практики наукових підходів нової інституціональної теорії, що описані у фундаментальних працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених [4, 8, 26, 44, 47, 97, 106, 126, 148, 149, 150]. Для розроблення інструментарію забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на основі бізнес-лідерства ми вибрали концептуальні положення наступних теорій:

- 1) інституціональних змін для характеристики внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств та формування бізнес-підприємства на ринку;
- 2) конкурентоспроможності для обґрунтування напрямів ефективної виробничо-комерційної діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку;
- 3) поведінкову теорію фірми для визначення стандартів дослідження економічної організації підприємства;
- 4) теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів) для розроблення методик управління системою організаційних відносин, спрямованих на забезпечення стійкості розвитку підприємств;
- 5) управління знаннями для розроблення пропозицій щодо покращення організаційних знань підприємства, за рахунок яких створюється конкурентоспроможна продукція;
- 6) прав власності для обґрунтування напрямків перерозподілу економічної ренти між ринковими агентами;
- 7) концепцію динамічних здатностей для обґрунтування потенційних можливостей розвитку підприємства на основі знань та компетенцій людського капіталу підприємства;

8) людського капіталу для визначення його впливу на конкурентоспроможність та лідерство підприємства, що забезпечують стійкість економічного розвитку;

9) обмежень для розроблення моделі виробничо-господарської системи, що спирається на раціональний підхід до управління;

10) інноваційного розвитку, що передбачає управління ресурсами, процесами та корпоративними знаннями для забезпечення необхідних темпів розвитку;

11) стратегічного менеджменту для обґрунтування довгострокових цілей, задач, програм дій і розподілу внутрішніх ресурсів підприємства, спрямованих на досягнення стійкості розвитку та лідерських позицій на ринку.

Структура концепції забезпечення стійкості розвитку підприємств на основі бізнес-лідерства представлена у Додатку А-2.

Покажемо що такий вибір дає можливість максимально обґрунтувати запропоновані автором дослідження концептуальні положення.

Об'єктивним визнати, що розповсюдження інформаційно-комунікаційних технологій, зрушення у структурі цін та ідеологія формування споживчих вподобань, які відбуваються внаслідок глобалізації та лібералізації ринків призводять до інституціональних змін. За цих умов, відбувається структурна перебудова ринку, що характеризується розвитком тих галузей промисловості, які користуються великим попитом на всіх типах ринків. Водночас, відбувається санація недієздатних економічних агентів та створюються умови для розвитку наукомістких високотехнологічних підприємств. Значно скорочується часовий проміжок життєвого виробничого циклу оновлення продукції, у результаті чого епіцентр конкурентної боротьби між товаровиробниками на національному та світовому ринку поступово переміщується на скорочення трансформаційних та трансакційних витрат, пов'язаних з отриманням інформації щодо цін, проведення переговорів та укладення контрактів. За таких умов: відбувається зміна організаційних форм виробничого управління; домінуючою власністю стає інституціональна власність на засоби виробництва; технічним базисом діяльності

стає широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій та автоматизованих систем управління; в якості джерела технологічних та нетехнологічних інновацій виступають накопичені знання та інформація, що забезпечуються людським капіталом підприємства; лідерами ринку стають підприємства, що випускають наукомістку високотехнологічну продукцію. У цьому зв'язку особливого значення набуває дослідження рушійних сил інституціональної динаміки. Відповідно до основних постулатів нової інституціональної теорії [4, 149], головною рушійною силою функціонування економічних систем у довгостроковій перспективі є інститути. Згідно класичного визначення, інститути являють собою норми економічної поведінки індивідів, які обмежують їх діяльність та залежать від ступеню примусу (правових норм, традицій, стереотипів поведінки) [4, с.17]. З цієї позиції, інститути розглядаються як правила, закони, конституція, норми поведінки, умовності та внутрішні принципи, а також механізми їх дотримання, які створюють формальні та неформальні обмеження.

Серед основних обмежень, що стосуються діяльності інститутів виділимо наступні: будь який суб'єкт господарської діяльності змушений робити вибір внаслідок наявності об'єктивної обмеженості ресурсів; вибір обумовлений перевагами та обмеженнями – як ресурсними, так і економічними, що структурують взаємодію між людьми; всі альтернативи вибору можна порівнювати між собою; у виборі, будь-який суб'єкт господарської діяльності керується власним інтересом; всі дії відбуваються у рамках обмеженості інформації та обмеженості у часі; вибір обумовлений обмеженою раціональністю.

Таким чином, об'єктивним визнати, що інститути структурують відносини між людьми, а підприємство є економічною одиницею, де відбувається владний розподіл ресурсів, вподобань та ціннісних орієнтирів за рахунок організації внутрішньої структури, розподілу праці та мотивації. У цій відповідності, підприємство є інститутом економіки, діяльність якого заснована на системи формальних, неформальних, економічних, соціокультурних і правових норм та правил, які характеризують звички та стереотипи мислення, що впливають на

економічні процеси та формують основу соціальних організацій за рахунок природної схильності людини до творчої діяльності та задоволення власних інтересів в умовах: обмеженої (процедурної) раціональності, що проявляється у недостатній здатності людини до формування та рішення складних питань порівняно з масштабом проблем; багатомірності і різноманітності вибору (порушення принципу транзитивності), що унеможливлює однозначно оцінити варіанти оптимальної поведінки між короткостроковими та довгостроковими цілями. Відтак, ефективність діяльності підприємства залежить від його здатності до швидкої адаптації щодо змін ринкової кон'юнктури. У цьому випадку, організаційна структура виступає як механізм розподілу ресурсів та управління для досягнення визначених цілей розвитку. За цих умов, визначальний інтерес представляє опис і пояснення організаційної структури, внутрішніх відносин і будови системи, тобто морфологічних аспектів [14, с. 126-135].

Для опису організаційної структури пропонується до застосування, поведінкова теорія фірми Сайєрта-Марча, відповідно до якої підприємство розглядається як коаліція підрозділів, що мають різні інтереси та показники діяльності, як то: величина та норма прибутку; обсяги виробництва, рівень запасів тощо [151]. Ці показники віддзеркалюють досягнення поставлених цілей за рахунок формування процесів організаційного вибору.

Розвиваючи ідеї Сайєрта-Марча, визнаємо, що підприємство, як самостійний суб'єкт господарювання, являє собою форму сумісної координаційної підрозділів, заснованих на об'єднанні зацікавлених сторін. В основі запропонованого нами твердження лежать теорії формування соціальних груп, згідно з якою взаємодія працівників відбувається за наступних умов:

- наявність загальної мети для певної групи та спільність інтересів для її досягнення;
- функціональний розподіл обов'язків і повноважень;
- між-особистий взаємозв'язок і взаємовплив між представниками цих груп;
- визначена локалізація у просторі.

Об'єктивним визнати, що в основі координації діяльності лежить горизонтальна диференціація, яка визначається ступенем спеціалізації праці. Ця спеціалізація залежить від різноманітності операцій, що виконуються працівником і призводить до диференціації повноважень. Наявність специфічних професійних повноважень надає можливість розглядати підприємство як коаліцію власників. У цій відповідності, пропонується автором виділити три соціальні групи власників ресурсів: 1) менеджери, які формують систему управління; 2) інженерно-технічні працівники, що є ініціаторами інноваційних ідей і гіпотез та сприяють появі нових технологій та продуктів; 3) виробничий персонал, який з точки зору власності має у наявності тільки один ресурс – робочу силу та займається репродуктивною працею. Такий розподіл надає можливість враховувати інтереси різних соціальних груп підприємства та розглянути цільові рівні їх досягнення, зокрема: для менеджерів – покращення економічних показників, влада, кар'єра, збільшення доходів; для інженерно-технічних працівників – отримання інтелектуальної ренти, темпи збільшення заробітної плати; для трудового колективу – соціальна захищеність, відповідна заробітна плата, безпека праці, впевненість у зайнятості [152].

Для прийняття управлінських рішень, спрямованих на задоволення інтересів різних соціальних груп пропонується до застосування теорія стейкхолдерів відповідно до якої, підприємство являє собою систему взаємовідносин між зацікавленими групами внутрішнього та зовнішнього оточення [153, 154]. В якості стейкхолдерів тут виступають – власники, клієнти, людський капітал підприємства, бізнес-партнери, владні структури, інвестори, конкуруючі компанії. Таким чином, взаємодія підприємства зі стейкхолдерами демонструє його готовність до інвестицій у стратегічні фактори виробництва, що забезпечує стійкість економічного розвитку.

Об'єктивним признати, що для досягнення стійкості, на підприємстві мають бути узгоджені інтереси усіх власників ресурсів та вирішені конфліктні ситуації. Водночас, при вирішенні питання про формування внутрішньої структури управління необхідно враховувати: наявність тієї чи іншої форми розподілу праці,

що передбачає потребу координації діяльності усіх підрозділів підприємства; можливість збільшення ефективності управлінської праці за рахунок розповсюдження ІКТ; потребу створення гнучких систем управління та делегування частини повноважень між ієрархічно підпорядкованими ланками.

Визнаємо, що право прийняття рішень розподіляється відповідно до ієрархічно-підпорядкованих рівнів організаційної структури виробничо-господарської системи. Це надає можливість розглядати підприємство, як форму взаємодії працівників (соціальних груп) з позиції його внутрішньої структури та функціонального забезпечення обраної діяльності, а стійкість економічного розвитку як бажаний результат виробничо-комерційної діяльності.

Водночас, признаємо існування об'єктивної потреби підпорядкованості інтересів нижчих груп – вищим, що характеризується вертикальною диференціацією [149, с. 176 – 180]. В основі вертикальної диференціації лежить влада, яка реалізується через діяльність з контролю та управління. Ця влада детермінується величиною та характером контрольованих ресурсів і розподілом прав всередині підприємства. Крім того, необхідно признати, що в основі внутрішнього підпорядкування різних соціальних груп лежать асиметричність розподілу ресурсів (матеріальних активів) та особистих здатностей (знань та інформації) між внутрішніми економічними агентами. Це надає можливість розглядати підприємство як систему соціально-підпорядкованих (соціально-стратифікаційних) відносин, де кожний економічний агент цієї системи володіє певними специфічними ресурсами (знаннями, інформацією, компетенціями, досвідом). Тоді, об'єктивним буде визнати те, що підприємство є структурою, що зводить разом коаліцію інтересів різних суб'єктів господарської діяльності. Отже, з огляду на внутрішню структуру, визначимо *підприємство* – як систему соціально-підпорядкованих відносин між коаліцією власників ресурсів, що забезпечують коаліцію інтересів [69]. Підприємство як коаліція повинно знаходити компроміс між усіма зацікавленими власниками ресурсів. Цей компроміс повинен враховувати сукупність цілей різних соціальних груп на основі постійних та передбачених моделей діяльності, які складаються з

послідовності скоординованих дій окремих індивідів, що визначають поведінку інституціонального агента на ринку [152]. Слід вказати на те, що поведінка виробничо-господарської системи на ринку залежить від трьох основних факторів:

- 1) прийнятих учасниками коаліції рішень щодо прогнозів попиту на продукцію, а також щодо поведінки конкурентів;
- 2) оцінки витрат і формування цілей, які спрямовані на досягнення певного рівня показників обсягу виробництва;
- 3) бажаного рівня продажів, що забезпечує прибуток, зростання капіталовкладень, престиж та лідерство підприємства на ринку, що у сукупності характеризують динамічну стійкість економічного розвитку.

У цьому зв'язку, об'єктивним признати, що джерелом конкурентних переваг та стійкого економічного розвитку виступають ринкова вартість активів – фізичних, фінансових та нематеріальних, у тому числі – людського капіталу підприємства, патентів та ліцензій. У сукупності означені активи характеризують відносини, що виникають між усіма стейкхолдерами (внутрішніми та зовнішніми) та визначають імідж підприємства, який свідчить про ступінь довіри з боку ділових партнерів та споживачів продукції. Це є характеристика його ділової репутації, гудвілу та соціальної відповідальності. Крім того, імідж характеризує доступ підприємства до зовнішніх фінансових джерел і можливість залучення до виробництва людського капіталу з високим потенціалом. Він детермінується сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, що знаходяться у тісному взаємозв'язку. Серед зовнішніх факторів іміджу, особливої уваги набувають конкурентоспроможність продукції як здатність товарів відповідати вимогам ринку та якість продукції, як один з домінантних чинників, що сприяє збільшенню обсягу реалізації продукції та прибутку. В основі формування іміджу лежить створення власної корпоративної політики взаємодії з клієнтами та партнерами шляхом модернізації виробництва, що забезпечує якість і безпеку товарів і послуг. Основними внутрішніми факторами, що впливають на формування позитивного іміджу виступають: висококваліфікований людський

капітал підприємства та умови роботи; організаційна культура та корпоративне управління; репутація керівника [155].

Об'єктивним визнати, що результатом коаліції власників ресурсів на підприємстві стає зміна ринкової вартості ділової репутації виробничо-господарської системи, що у загальному вигляді характеризує внесок кожного стейкхолдера у розвиток. У роботах, що розвивають ресурсний підхід до аналізу підприємства, основним джерелом збільшення гудвілу є постійне вдосконалення існуючих та створення нових знань. Як аргумент на користь впливу знань на виробництво можна використовувати наступні міркування:

- як економічна категорія останні набувають цінності тільки за умов конкретної стратегії їх застосування;
- вони мають нагальне надбання, що надає можливості для їхнього застосування у будь-якій сфері виробництва (інваріантність щодо способів застосування знань);
- знання є невичерпним економічним ресурсом, який можна використовувати у процесі виробництва. Вони не витрачаються у процесі виробництва та не перестають бути корисними; не мають проблеми товарного дефіциту. Будь-яка економічна діяльність сприяє породженню більшого обсягу знань порівняно з їхнім споживанням;
- обсяги знань постійно збільшуються, що підвищує їх вартість. Знецінення знань відбувається лише за умов припинення процесу їх отримання;
- собівартість знань не залежить від кількості їх користувачів та від тиражування останніх. Водночас, накладні витрати з виробництва знань є меншими порівняно з повною вартістю їх отримання;
- знання не обмежені простором, вони носять глобальний характер створення та розповсюдження;
- існує тенденція до старіння знань, проте старі знання не зникають повністю [131, с. 35-57].

Зважаючи на те, що сьогодні, основним ресурсом, що відрізняє будь-яке виробництво стають знання, визнаємо, що останні сприяють підвищенню

конкурентних переваг за рахунок здатності до збільшення свого виробничого потенціалу в процесі само-відтворювального циклу під час використання та наявності тимчасових обмежень для конкурентів у досягненні такого ж рівня знань. У визначеному контексті йдеться про становлення інтелектуального бізнес-лідерства підприємства.

Введення дефініції інтелектуальне бізнес-лідерство пов'язано з тим, що сьогодні успіх підприємництва у значній мірі визначається нелінійною комбінацією інтелектуальних, інформаційних та інвестиційних ресурсів. У цьому випадку діяльність підприємства має бути спрямована на виробничу досконалість, продуктове лідерство та зв'язок товаровиробника зі споживачем. Це досягається за рахунок концентрації зусиль менеджменту на продуктивній лінійці шляхом формування різноманітних бар'єрів входу. За таких умов, конкурентні переваги забезпечуються не тільки в продуктивних та ринкових позиціях, а й за рахунок комбінації критично важливих для підприємства внутрішніх інтенсивних факторів, які важко імітувати та замінити. Як імітаційні бар'єри тут виступають: технологія, кваліфікація власників ресурсів, спеціальна інформація, комплементарні активи, ключові компетенції та динамічні здатності. Об'єктивним визнати, що ці бар'єри сполучені зі знаннями, які відіграють провідну роль в удосконаленні виробничого процесу, зниженні собівартості продукції, введенні нових принципів управління тощо, тобто створюють основні конкурентні переваги. З цієї позиції, забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства може розглядатися як здатність розпізнавати та освоювати організаційні знання як компетенції та комплементарні активи [156].

Приєднуємось до тих вчених [47, 106, 127, 157-163] які стверджують, що розвиток підприємства зумовлений чотирма основними факторами, що характеризують рівень знань і компетенцій, зокрема: забезпечення, застосування у виробничому процесі; передача; удосконалення (актуалізація і розширення).

Доцільно підкреслити, що у контексті виробничо-комерційної діяльності підприємств, знанням відводить особлива роль – як ресурсу, як кінцевому продукту діяльності та як засобу управління. Це надає можливість трактувати

знання з різних позицій ресурсної теорії – як джерела влади та вартість активів [164], як інформації [124], як стратегічний економічний ресурс [47], а підприємство як «інститут інтеграції знань» [17, с. 194], де організаційні відмінності стають джерелом стійкого економічного розвитку та конкурентних переваг. У рамках ресурсного підходу [22, 27, 106], різниця між підприємствами, що діють на одному сегменті ринку, полягає в існуванні особливих унікальних ресурсів, що забезпечують їм конкурентні переваги та лідерство на ринку. До складу таких ресурсів, відносять ключові активи, що задовольняють чотирьом основним вимогам: цінність, рідкість, неможливість імітації з боку конкурентів, та важкість відтворення, зокрема: наявних матеріальних активів; акумульованих нематеріальних активів підприємства, що накопичуються протягом певного періоду часу за рахунок інвестування та динамічних здатностей, що виникають на основі комбінації знань і дій його людського капіталу.

На наш погляд, динамічні здатності підприємства доцільно розглядати як взаємозв'язок між людським капіталом підприємства, основними ресурсами та акумульованими знаннями, що надають можливість для координації діяльності та найбільш ефективного використання внутрішніх стратегічних факторів. За цих умов, особливої актуальності набуває формування системи управління знаннями, яка передбачає систематичний процес перетворення досвіду працівників підприємства у процеси та результати діяльності, що збільшують загальну вартість та сукупну продуктивність [165].

Відтак, інструментами управління знаннями мають виступати технології отримання, обміну та використання знань, що призводять до удосконалення та реалізації процесів роботи за рахунок того, що: кожний економічний суб'єкт діяльності має унікальні знання (Ф. Хайєк, 1945 р.) [166]; будь яке підприємство являє собою сховище знань, що характеризує його як адміністративну організацію та як сукупність матеріальних і людських ресурсів (Е. Пенроуз, 1959 р.) [167]; капітал підприємства складається зі знань, які є рушійною силою виробництва (А. Маршалл, 1965 р.) [84]; в основі еволюційного розвитку підприємства лежить природний шлях технологічних зрушень, що покликані специфічними знаннями,

унікальними для кожного підприємства (Р. Нельсон, С. Уінтер, 1982 р.) [6]; основною проблемою, що стоїть перед будь-яким підприємством є створення систематизованої методики управління знаннями, що полягає у безперервному удосконаленні існуючих та пошуку нових видів діяльності зі застосуванням інновацій (П. Друкер, 1998 р.) [47]; будь-які підприємства мають бути готовими до змін, що виникають внаслідок технологічних та економічних новацій. Тому, з метою пристосування до таких змін, доцільно застосовувати організаційну освіту, яка складається з двох етапів: отримання ноу-хау з метою вирішення конкретних проблем та створення нових передумов, теорій і гіпотез для спростування існуючих знань (К. Аргірис, Д. Шен, П. Сенге, 1990 р.) [168]; підприємства знаходять нові шляхи для динамічного розвитку шляхом рекомбінації існуючих здатностей (Б. Когут, У. Зандлер, 1992) [169]; підприємство являє собою певні резервуари знань (Л. Арготея та П. Інграма (2000 р.) [170], де в якості основних елементів передачі знань виступають: людський капітал; задачі, що відображають цілі та місію підприємства; інструменти у вигляді технічного, програмного та технологічного забезпечення; трансформація знань – є основним джерелом конкурентоспроможності (І. Нонака та Х. Такеуши, 1995-2003рр.) [161]. На наш погляд, особливість функціонування підприємства, більшою частиною визначається унікальними соціальними інститутами, що сформувалися у процесі діяльності між власниками ресурсів. У визначеному контексті йдеться про формування так званих «неявних знань» [171], що характеризують організаційну структуру виробничо-господарської системи. Ці знання залежать від внутрішньої структури, вони є специфічними на рівні організаційної цілісності та формують так звані «ключові компетенції» [25, 26]. До них належать: досвід, особисті знання, знання бізнес-процесів. Відтак, об'єктивним признати, що для забезпечення стійкості, підприємство має інтегрувати індивідуальні знання через організаційні компетенції.

У цьому зв'язку, доцільно підкреслити, що серед основних проблем, які виникають у сфері управління знаннями для вітчизняного промислового сектору є наступні: високі витрати на пошук знань; наявність значної кількості старої,

нікому не потрібної інформації; відсутність контактної бази, доступної всім зацікавленим сторонам підприємства; довготривала адаптація нових співробітників; неврахування попереднього досвіду.

Відтак, виникає потреба формування стратегії, що спрямована на управління явними (формальними) та неявними (неформальними) знаннями з метою реалізації професійних компетенцій, стимулювання інновацій та підвищення цінності для споживача. Реалізацію цих задач ми бачимо у наступному:

- 1) у сфері інформаційної технологій через впровадження та розвиток інформаційних технологій управління знаннями;
- 2) у сфері управління людським капіталом підприємства через розвиток професійних компетенцій, обмін знаннями, мотивацію та заохочення працівників до підвищення кваліфікації;
- 3) у сфері знань, як самостійного ресурсу – через забезпечення доступу до знань, інтеграцію знань о підприємстві та його бізнес-оточенні, розвиток процесу виробництва знань [172].

У цьому зв'язку, пропонується до застосування концепція організацій, що навчаються (learning organization) П. Сенджа [173], яка надає можливість для реалізації стратегії розвитку підприємства через ефективне застосування інтелектуальних ресурсів. Розвиваючи ідеї П. Сенджа щодо формування методів забезпечення безперервного навчання, крім групового навчання та формування корпоративної культури пропонується до застосування: активні методи навчання – інтерактивні семінари, проблемне навчання, навчання у співпраці тощо; дистанційна освіта; застосування мережевої системи навчання; коучинг; придбання і формування релевантних знань, нових для підприємства, зокрема: про внутрішні дослідження і експериментальні розробки, маркетинг нових або вдосконалених продуктів, програмне забезпечення тощо; підготовка висококваліфікованих кадрів, що включає до-корпоративну підготовку спеціалістів (роботу зі спеціалізованими навчальними закладами) та

корпоративну систему навчання, що забезпечує адаптацію прикладних знань до профілю виробничо-господарської діяльності підприємства.

Водночас, доцільно підкреслити, що сьогодні всі підприємства розвиваються в умовах ринків з асиметричною інформацією. Ця асиметричність проявляється в тому, що деякі ринкові агенти більш поінформовані за інших. Тому, підприємство має адаптуватися до ринкових змін за рахунок ефективного використання корпоративних знань. На наш погляд, серед потенційно-факторних детермінант такої адаптації виступає монополія знань, за рахунок якої відбуваються пошук і впровадження нових та перспективних ідей. Слід вказати на те, що знання – це основний вид монополії, який надає додаткових переваг їхньому власнику за рахунок інтелектуалізації діяльності, яку доцільно розглядати як цілеспрямований процес конвертації знань у вартість шляхом застосування ключових компетенцій людського капіталу, що обумовлено наступним: науково-технічним прогресом, який сприяє розповсюдженню знань; мережевим характером розповсюдження; значною часткою інвестицій у придбання інтелектуального продукту; зменшенням витрат у кінцевий продукт за рахунок збільшення професійного досвіду та накопичення знань на підприємстві [174].

Для прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування монополії знань пропонується до застосування теорія прав власності, відповідно до якої власність виступає як відносини між людьми з приводу застосування рідких благ (ресурсів), а власник цих ресурсів має конкурентні переваги порівняно з іншими. У визначеному контексті йдеться про інтелектуальну ренту. Зазначимо, що класично, в основі визначення ренти лежить гіпотеза, згідно з якою, ренту створюють фактори виробництва, пропозиція яких на ринку факторів не є абсолютно еластичною. Відповідно до неокласичної теорії, рента, являє собою дохід, що отримується від використання економічних ресурсів [175]. У цій відповідності можна визнати об'єктивним те, що інтелектуальна рента являє собою додатковий дохід, який отримує підприємство від використання наукового досвіду, особливого вміння добувати та переробляти знання і інформацію, тобто від ефективної координації діяльності всіх власників ресурсів. Цей дохід може

набувати двох основних форм – диференційної ренти І, що виникає внаслідок природних причин і диференційної ренти ІІ, причиною якої стають додаткові інвестиції. Диференційна рента І являє собою чистий продукт фактора виробництва, у той час як диференційна рента ІІ – є доходом власника фактора від його виробничого застосування.

За аналогією із загальноприйнятим визначенням ренти, інтелектуальна рента набуває двох основних форм: абсолютна інтелектуальна рента, що виникає внаслідок застосування кращих за цінністю інтелектуальних продуктів; диференційована інтелектуальна рента, що є результатом впровадження технологічних та нетехнологічних новацій, тобто додаткових інвестицій у людський капітал. На наш погляд, диференційована інтелектуальна рента набуває наступних форм:

- 1) технологічна рента, як результат використання нових технологій і винаходів;
- 2) управлінська рента, що пов'язана з використанням більш ефективних методів управління;
- 3) інформаційна рента, як результат застосування нових знань.

Об'єктивним визнати, що інтелектуальна рента ґрунтується або на застосування нових знань (радикальних), або на комбінації знань (таких, що базуються на використанні вже існуючої інформації) У визначеному контексті йдеться про леверидж людських знань, що характеризує взаємозв'язок між прибутками підприємства та вартісною оцінкою витрат ресурсів [176]. Це фактор, за рахунок зміни якого збільшуються результуючі показники. Математично, визначену залежність можна описати за допомогою наступної формули:

$$L_{hkn} = \frac{V_{hk}}{PR} \quad (2.1)$$

де L_{hkn} – леверидж знань; V_{hk} – вартість людського капіталу підприємства; E – власні засоби.

На наш погляд, в основі такого левериджу лежать базові та похідні знання. Базові є тими знаннями, з якими суб'єкти діяльності приходять на робочі місця.

Зазвичай, вони не потребують додаткових інвестицій від підприємства. Це сукупність знань, що генерують всі наступні знання. Похідні знання отримуються індивідом внаслідок збільшення кваліфікаційного рівня за рахунок професійного навчання. Отже, чим більшим є рівень похідних знань працівників, тим сильнішою буде дія мультиплікативного ефекту. У визначеному контексті йдеться про багаторазове використання знань у процесі створення доданої вартості на підприємстві [177].

В якості механізму перетворення знань у конкурентні переваги, пропонується до використання так звані «сходи знань», що являють собою протилежні потоки «знаків», які існують в управлінні підприємством. Висхідні потоки характеризують оперативне управління даними, інформацією та знаннями; низхідні – стратегічний менеджмент знань. Перехід від однієї сходинки до іншої здійснюється шляхом сприйняття певних «знаків». У якості знаків, зазвичай, виступають ринкові сигнали, що представлені у визначеній послідовності. Ці сигнали надають дані, які перетворюються в інформацію, що використовується для прийняття певних рішень у випадку, якщо ці дані є значимими для підприємства. Така інформація у випадку правильної інтерпретації, виступає в якості знань менеджерів. Процес перетворення інформації у знання передбачає правильну інтерпретацію знаків шляхом застосування здібностей працівника щодо нових ринків, технологій або погроз конкурентів [14, с. 14-42]. Таким чином, знання являють собою цінність, що виступає в якості активу підприємства, здатного приносити додатковий дохід за умов їх ефективного застосування. Застосування знань надає можливість для переходу до нової сходинки – здатності до дії, яка визначається мотивацією працівника до активізації знань. У випадку ефективного застосування знань відповідно до місії підприємства, формуються компетенції, що визначають комерційний успіх підприємства та його місце на ринку (рис. 2.3).

В основу потенційно-факторних детермінант забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства на основі трансформації знань, пропонується до застосування концепція динамічних здатностей. Під

динамічними здатностями ми розуміємо сукупність організаційних процедур та комплементарних активів, що надають можливість ефективно використовувати внутрішні ресурси підприємства для досягнення цілей розвитку.

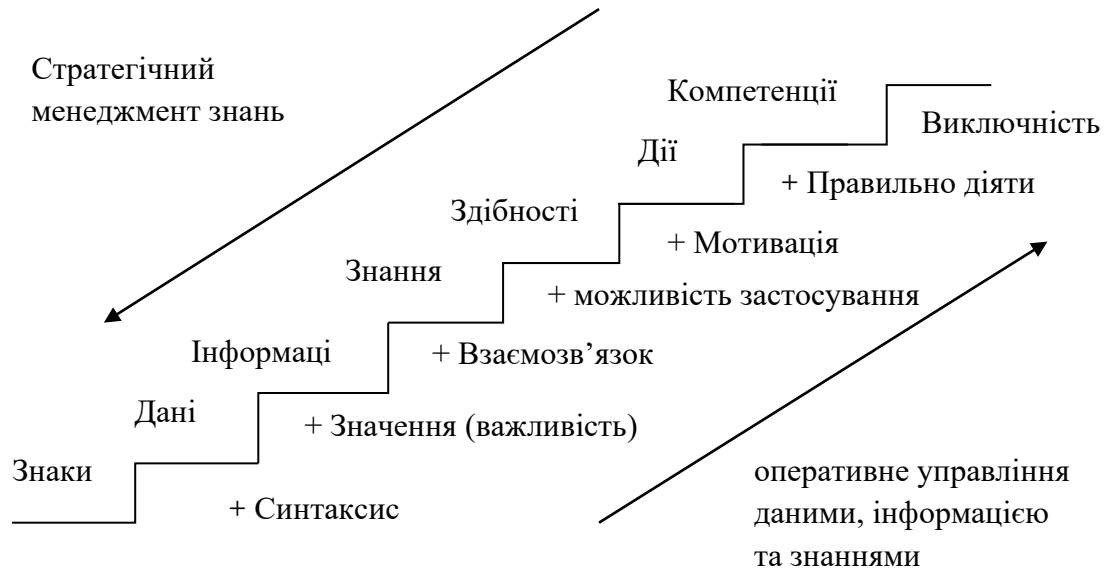


Рисунок 2.3 – Сходи знань як протилежні потоки управління підприємством
(розроблено автором)

На наш погляд, організаційні процедури – це звичні, передбачувані зразки діяльності, що повторюються в процесі виробництва. До них належать культурні, інституціональні, організаційно-управлінські та техніко-технологічні особливості підприємства, кадрова політика, а також політика інвестування та інновацій, зокрема: здатність визначати погрози та можливості випуску нової продукції через формування організаційних процесів, що забезпечують збір інформації щодо потреб споживачів та дій конкурентів; здатність формування нових бізнес-моделей; здатність підвищувати конкурентоспроможність через розвиток, комбінацію та захист активів підприємства, управління знаннями та ефективне корпоративне управління.

Комплементарні активи – це активи, що доповнюють та взаємно збільшують ефективність один одного. До їх складу ми відносимо:

- організаційну структуру підприємства;

- процеси, що залежать від стратегічних та оперативних задач, масштабів діяльності, виробничих та технологічних особливостей підприємства
- людський капітал підприємства, що забезпечує конкурентоспроможність та розвиток підприємства;
- управління знаннями, що сприяє формуванню бізнес-політики, бізнес-стратегії, бізнес-процесів за рахунок формування команд, що створюють знання. Розвиваючи ідеї І. Нонака та Х. Такеучі щодо команди, яка створює знання та враховує практиків, організаторів та ідеологів знань [161], визнаємо, що на підприємстві у якості практиків виступає виробничий персонал, у якості організаторів – інженерно-технічні працівники, у якості ідеологів – менеджери;
- організаційне навчання, в результаті якого формуються ключові компетенції через формальні механізми обміну інформацією, крос-функціональні проектні команди; формальні програми навчання, систему управління проектами та контактами з постачальниками та покупцями продукції;
- інноваційну активність, що є результатом посилення ключових компетенцій за рахунок мобілізації інноваційного потенціалу підприємства, проведення внутрішніх досліджень та розробок, ефективного залучення інвестицій, стратегічних інноваційних змін. У визначеному контексті йдеться про так звані здатності підприємства до абсорбції [178], що враховують можливість отримання та застосування необхідної інформації, що забезпечує економічному агенту конкурентні переваги;
- стратегічну архітектуру підприємства [25, 26, 106], що характеризує внутрішні та зовнішні відносини та є інструментом налагодження ефективних комунікацій у бізнес-середовищі за рахунок формування гнучкої організаційної структури;
- інформаційну безпеку, що пов'язана з забезпеченням доступності, цілісності та конфіденційності інформації.

У цій відповідності, динамічні здатності характеризують внутрішній потенціал підприємства, спрямований на створення та модифікацію

комплементарних активів та організаційних процедур для максимальної відповідності щодо зовнішніх змін.

Такий підхід надає можливість розглядати стійкість економічного розвитку підприємства у трьох контекстах:

- 1) зовнішніх та внутрішніх позицій, де зовнішні позиції характеризують імідж та позицію підприємства на ринку, а внутрішні – є набором фінансових, технологічних, структурних ресурсів, що є в наявності;
- 2) ліній поведінки, що характеризують вектор розвитку та пов'язані з історією існування підприємства;
- 3) процесів, що з одного боку спрямовані на координацію та інтеграцію існуючих ресурсів, а з іншого – стосуються організаційного навчання і виступають як динамічний процес адаптації до змін.

Варто зазначити, що серед фахівців стратегічного менеджменту існують різні підходи до класифікації динамічних здатностей. Д. Тис, Г. Пізано [22, с. 148] виділяють операційні здатності, що забезпечують виконання певних видів діяльності та організаційні здатності, що використовуються для інтеграції та зміни операційних здатностей. На думку Д. Дж. Коллінса, існує три групи динамічних здатностей: функціональні, що характеризують здатності підприємства до підтримки бізнес-процесів; динамічні, що відображають взаємозв'язок між здатностями та рутинами; креативні (підприємницькі), що визначають здатності до впровадження нових стратегій розвитку за рахунок визначення цінності внутрішніх факторів [124, с. 144-145]. К. Ейзенхардт та Дж. Мартін виділяють стратегічні та організаційні здатності, що сприяють оптимальній комбінації ресурсів підприємства шляхом розроблення нових продуктів та прийняття стратегічних рішень [179]. Б. Когут та У. Зандер виділяють «комбінаційні здатності» [180], що сприяють синтезу та генерації корпоративних знань. М. Золло та С. Вінтер розрізняють організаційні здатності та процеси навчання [181], що визначають спосіб колективної діяльності. На наш погляд, здатності підприємства, що забезпечують стійкість економічного розвитку доцільно розділити на дві основні групи:

- 1) інноваційні, що забезпечуються комплементарними активами підприємства та призводять до нових продуктів та технологій;
- 2) організаційні, що характеризують здатність підприємства до розвитку через ефективне управління та прийняття стратегічних рішень.

У цьому зв'язку, доцільно підкреслити, що джерелом та носієм динамічних здатностей та комплементарних активів виступає виробничий потенціал підприємства.

Матеріали наукових досліджень вітчизняних та закордонних авторів свідчать про неоднозначність та багатогранність визначення потенціалу підприємства [22, 125, 182, 183]. Підтримуючи наукову позицію В. Герасимчука щодо потенціалу підприємства як сукупності відносно стабільних властивостей та якостей підприємства [182], зазначимо, що саме внутрішні інтенсивні фактори виробництва (ресурси, можливості та компетенції) можуть використовуватись для досягнення стійкості економічного розвитку.

На наш погляд, основними елементами внутрішнього потенціалу підприємства виступають:

- матеріальний (економічний) капітал, що характеризує засоби виробництва, технічні та технологічні ресурси;
- людський капітал підприємства, який з позиції класичної політичної економії виступає у вигляді продуктивної сили – робочої сили, здатної на виробництво доданої вартості. Це є сукупність інтелектуального інноваційного потенціалу та соціально-психологічних особливостей індивідів, за рахунок яких формуються імперативи розвитку підприємства. До складу людського потенціалу належать кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх рівень знань та компетенцій, науково-технічний потенціал тощо;
- організаційний капітал, що характеризує організаційну структуру підприємства та рівень менеджменту, зокрема: сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності; характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів тощо;

- інституціональний капітал, що характеризує інституційне середовище, в рамках якого відбувається формування корпоративної культури,
- фінансовий капітал, що виступає у вигляді фінансових ресурсів (активів та зобов'язань підприємства; власного та позикового капіталу, ліквідності тощо) [184].

Основні компоненти, характеристика та складові ресурсного потенціалу підприємства представлено у додатку А-3.

Не викликає сумніву, що домінантним внутрішнім фактором підприємства виступає людський капітал, за рахунок якого створюється конкурентоспроможна продукція та формуються організаційний, інституціональний та фінансовий капітали. В основі такого твердження лежить постулат про перехід економіки до нового типу – економіки знань, де людський капітал стає критичним активом, який забезпечує конкурентні переваги [122, 129, 148, 185]. Як аргумент на користь цього є той факт, що сьогодні, інноваційний шлях розвитку вітчизняних підприємств є безальтернативним у контексті переходу до економіки знань, оскільки сучасний прискорений розвиток інформатизації та комунікаційних систем зв'язку ставить перед товаровиробниками задачі підвищення рівня економічної ефективності виробництва за рахунок розвитку людського капіталу підприємства.

Об'єктивним признати, що сучасне виробництво характеризується зниженням частки виробничих ресурсів у створенні доданої вартості всіх продуктів. Це означає, що забезпеченість підприємства засобами виробництва усе менше розцінюється у якості конкурентних переваг. Сьогодні, успіх товаровиробників на ринку, значною мірою, визначається нелінійною комбінацією інтелектуальних, інформаційних та інвестиційних ресурсів, носієм яких є людина, що обумовлюється наступними чинниками:

- переходом економіки до нового типу розвитку – економіки знань, де людський капітал стає критичним активом, який забезпечує конкурентні переваги економічного агенту на всіх типах ринків;

- збільшенням обсягів інвестицій у розвиток людського капіталу підприємства – основного джерела накопичення знань та інформації, за допомогою яких створюється конкурентоспроможний продукт глобального масштабу;
- інтелектуалізацією діяльності. Сьогодні наукові знання і спеціалізовані унікальні навички людей стають основним джерелом і ключовим фактором розвитку виробництва;
- диверсифікацією системи професійної підготовки на підприємстві, що забезпечує ефективну систему інновацій;
- створенням інформаційного простору та ефективного управління, які сприяють удосконаленню економічних і технологічних процесів;
- створенням умов для розвитку висококваліфікованої інтелектуальної еліти підприємства – творців інноваційних продуктів, технологій та методів управління [186].

Слід вказати, що у сукупності, вищезазначені фактори призводять до зміни характеру праці, підвищення вимог до професійних здатностей усіх суб'єктів виробничо-комерційної діяльності. Для прийняття управлінських рішень, спрямованих на безперервне удосконалення процесів організації діяльності, пропонується до застосування концепція глибинних знань Е. Демінга [187], що надає можливість оптимізувати роботу підприємства через усвідомлення того, що знання являють собою динамічну систему. Під глибинними знаннями ми розуміємо такі, що відображають структуру та природу наявних відносин та процесів, що відбуваються на підприємстві.

Для структуризації та формалізації знань щодо підприємства та його оточення пропонується до застосування технологія бізнес-інжинірингу, де:

- підприємство розглядається як відкрита адаптивна система.
- основним показником діяльності підприємства є якість процесів виробництва продукції;
- критерієм якості виступає ступінь задоволення потреб споживачів продукції;

- для підвищення якості створюються функціонально-повні групи (команди) власників ресурсів;
- процес управління спрямований на аналіз та усунення недоліків наявної виробничої системи;
- створюються умови для підвищення ініціативності людського капіталу підприємства за рахунок того, що підвищується роль рішень, що приймаються кожним працівником;
- з метою досягнення поставлених цілей формується система динамічної трансформації принципів організації виробничого процесу.

В якості інструментів управління пропонується до застосування:

- управління продуктовим рядом, що передбачає консолідацію та організацію ефективного функціонування науково-дослідних, конструкторських, технологічних та маркетингових підрозділів на підприємстві;
- управління технологіями, в основі якого лежить моніторинг та відбір нових технологій у відповідності до критеріїв оптимальної структури технологічного портфелю;
- управління людським капіталом підприємства через організацію системи підготовки кадрів.

Ці інструменти надають можливість управляти знаннями через: використання зовнішніх знань, шляхом застосування та інтеграції знань клієнтів, постачальників, конкурентів тощо. Таке використання передбачає купівлю ліцензій, залучення зовнішніх інноваційних компаній у рамках ланцюга створення вартості; передачу власних знань (технологічних розробок) шляхом продажу або ліцензування інтелектуальної власності; партнерство, що передбачає кооперацію діяльності з іншими підприємствами з приводу сумісного розроблення нових технологій, продуктів, услуг тощо; венчурний бізнес через інвестиції підприємства у стартапи для дослідження нових ринків та створення нових технологій [188].

Водночас, управління знаннями передбачає зміни організаційної культури підприємства та стилю менеджменту. У цьому зв'язку, доцільно підкреслити, що

в умовах динамізму ринку, коли конкуренція охоплює ринки, ресурси та підприємницькі концепції, а позиції конкурентів змінюються зі значною швидкістю, одним з ключових факторів досягнення стійкості економічного розвитку підприємства стає його готовність до інновацій, що відбиває взаємозв'язок підприємництва з поведінкою споживача та характеризує циклічний характер економічного зростання і розвитку в цілому за рахунок запровадження нового товару або нового методу виробництва; відкриття нового ринку або нового джерела постачання; реорганізації підприємства. Відповідно використання корпоративних знань, призводить до інновацій, які доцільно представити як:

1) радикальні, за рахунок яких відбувається зміна техніко-економічної парадигми розвитку, з'являються абсолютно нові види технологій, товарів та послуг. В основі таких інновацій, як правило, лежать нові знання, а результатом упровадження таких інновацій стає трансформація існуючих або поява нових ринків товарів та послуг;

2) інкрементні (поступові) інновації, що приводять до незначного вдосконалення існуючих товарів та бізнес-процесів. Як правило, такі інновації більшим чином базуються на комбінації наявних знань та професійного досвіду;

3) напіврадикальні (поліпшуючі), як результат застосування радикальних та інкрементних інновацій, що супроводжуються організаційними та управлінськими рішеннями. Основою таких інновацій стає комбінація нових та наявних знань, а самі інновації надають нових властивостей уже існуючим товарам і послугам. При цьому починає чітко простежуватись пряма залежність між знаннями – технологією та економічним зростанням.

Визнаючи, що внаслідок використання ІКТ змінюється швидкість і структура виробництва знань, ми признаємо, що інтелектуальна власність стає найбільш вагомим економічним активом, а інтелектуальний капітал стає тим стратегічним фактором, що визначає поведінку економічних агентів на ринку. Наразі, з'являється можливість використовувати результати інтелектуальної праці у нових технологіях. При цьому, відбувається значне збільшення вагомості

інтелектуальної діяльності, яка пов'язана з виробництвом, збереженням, обміном і використанням інформації, внаслідок чого виникає потреба підвищення рівня кваліфікації людського капіталу підприємства. Поряд із цим, зростає частка високотехнологічної наукомісткої продукції, і як наслідок, змінюється частка витрат на нематеріальні активи – наукові дослідження, розробки, патентування і ліцензування продукції, програмне та інформаційне забезпечення, інжинірингові послуги, підвищення рівня кваліфікації працівників, удосконалення структури управління тощо. Крім того, у результаті впровадження інновацій зменшується життєвий цикл продукції. Прибутки від інновацій отримуються за умов важкої імітації фундаментальних організаційних та управлінських компетенцій, до складу яких належать процеси організаційного навчання; вибір бізнес-моделей; інвестиційні ідеї та їх вирішення; трансакційні компетенції, що характеризують управління активами; ефективне управління та мотивація [189].

Для розвитку інновацій виникає потреба ініціювання нових ідей, що знаходить своє відображення в розвитку науково-дослідної та конструкторської діяльності. Результатом генерації таких ідей стає створення нових технологічних, економічних та організаційно-управлінських процесів удосконалення виробництва. Впровадження нових ідей призводить до інтенсифікації процесу виробництва, зниження витрат, освоєння нових ринків. У той же час, сучасні темпи розвитку високотехнологічного виробництва визначають граничні значення критеріїв новизни продукції. У цьому зв'язку зауважимо про таке: сьогодні до нових видів продукції належать такі, виробництво яких не перевищує межі трьох-чотирьох років. Це пояснюється двома основними факторами. По-перше, динамікою попиту на інноваційні товари, в основі якої лежить зміна доходів та відносна рухомість цін. По-друге, зниженням еластичності зростання корисного ефекту від витрат на інновацію, що призводить до необхідності генерації нових ідей. Об'єктивним признати і те, що темпи інноваційного розвитку мають чітко виражену залежність від рівня і співвідношення між інтелектуальним капіталом, виробничими можливостями та доступністю до сировинних ресурсів. Ці фактори визначають модель раціональної поведінки економічного агента на ринку, що

ґрунтується на застосуванні знань. Ці знання знаходять своє відображення через: 1) винаходи, що характеризуються високим ступенем участі економічного агента у наукових дослідженнях і розробках; 2) використання та адаптацію ідей з інших бізнес-секторів, наприклад: використання в автомобільній промисловості високоякісних матеріалів, що були розроблені для аерокосмічної промисловості; поширення комп'ютерного дизайну у різних галузях промисловості тощо.

У цьому зв'язку зауважимо на те, що економічний розвиток підприємства носить нерівномірний характер, що пов'язано з якісними змінами основного капіталу, технологій, системністю та циклічністю інновацій а також турбулентністю зовнішнього середовища та якісними змінами внутрішнього потенціалу.

Погоджуючись зі справедливим визначенням А. Тосмсона і А. Стриклада, що стратегії розвитку підприємств залежать від факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, серед яких основними виступають – диверсифікованість продукції; структура діяльності; ставлення до зовнішніх загроз; а також зміни, що відбуваються у структурі власності та можливості охоплення нових ринків [190, с. 227-231], зауважимо на те, що крім зазначених факторних умов, з нашої точки зору, доцільно враховувати вплив наступних чинників: вид бізнесу і особливості галузі, до якої відноситься підприємство, характер цілей, що ставить перед собою інституціональний суб'єкт діяльності; цінності, якими керуються при прийнятті рішень менеджери; ступінь забезпечення фінансовими ресурсами та фактор часу.

Виходячи із розуміння стратегії розвитку як процесу прийняття рішень щодо розподілу внутрішніх ресурсів, які мають відповідати конкурентним вимогам зовнішнього середовища, об'єктивним визнати, що формування стратегії залежить від типу використання знань. На користь авторської позиції свідчать дослідження Г. Хамела та С. Прахалада які вважають, що «ядром фірми» мають стати ключові компетенції [25; 26]. Погоджуючись з тим, що забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства потребує перегляду його позиції на ринку, авторське бачення стратегії стійкості економічного розвитку підприємства

ґрунтується на концептуальних положеннях, запропонованих Ф. Котлером [191, с. 56 – 76]. В якості основних стратегій розвитку пропонується до застосування такі, що забезпечують підприємству отримання високих позицій на ринку за рахунок впровадження інновацій, зокрема:

- стратегію бізнес-лідера, якщо вона базується на використанні радикальних і напіврадикальних інновацій. Це є стратегія інтегрованого зростання, що має на меті захистити частку ринку через пошук нових потреб або нових споживачів (стратегію розширення місткості ринку); інновації та технологічне лідерство (стратегію захисту позиції);

- стратегію претендента на бізнес-лідера, якщо вона ґрунтується на застосуванні поступових та поліпшуючих інновацій. У даному випадку йдеться про стратегію концентрованого зростання, що має на меті атаку на бізнес-лідера за всіма позиціями, а також комплексом маркетингових засобів у цілому, а також шляхом задоволення тих потреб, що залишились поза увагою бізнес-лідера;

- стратегію послідовника за бізнес-лідером, у випадку лише поступових (інкрементних) інновації. У даному випадку йдеться про стратегію обмеженого зростання, що передбачає використання товарної, цінової, збутової, рекламної стратегії лідера в повному обсязі (стратегію компіляції); наслідування окремих елементів стратегій лідера (стратегію імітації); використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку (стратегію адаптації).

При цьому, зважаючи на квазістабільність ринкової кон'юнктури, підприємство має формувати стратегію розвитку з урахуванням наявного стану, тенденцій розвитку сфери його економічної діяльності та етапів життєвого циклу підприємства. Для формування стратегій розвитку підприємства залежно від етапів його життєвого циклу скористаємось класифікацією підходів Г. Мінцберга [192]. З огляду на інноваційний контекст управління в сучасних умовах господарювання та об'єктивність еволюційного розвитку підприємства пропонується до застосування наступні підходи:

- при створенні підприємства – школа дизайну (К. Ендрюса), що ґрунтується на оцінці потенційних зовнішніх і внутрішніх можливостей

підприємства, що визначають його позицію у ринковому середовищі (SWOT–аналіз) шляхом визначення організаційних цінностей (цінностей менеджменту) та соціальної відповідальності, які у сукупності забезпечують можливості для творчості і, відповідно, для підтримки конкурентних переваг та високих позицій підприємства на ринку;

- протягом періоду зростання одну з теорій таких стратегічних шкіл, як навчання і когнітивна, де в основу формування функціональної стратегії розвитку покладено теорії А. Нонакі, Г. Такеучі, М. Поланьї, Г. Саймона, що ґрунтуються на потребі підвищення рівня знань та обробки інформації, як основ для формування інноваційної конкурентоспроможної продукції;

- у процесі стабільності – школу підприємництва, що акцентує увагу на доцільності формування лідерів, здатних до визначення вектору економічного розвитку та школу конфігурації, яка описує реалізацію внутрішньої стратегії розвитку підприємства з позиції трансформаційних процесів, що відбуваються під час його життєвого циклу.

Об’єктивним признати, що важливим питанням з теоретичної та практичної точки зору є визначення джерел стратегічних конкурентних переваг підприємств на кожній стадії його еволюційного розвитку, що сприяють забезпеченню стійкості економічного розвитку. На наш погляд, основними джерелами конкурентних переваг є наступні: 1) характерні можливості підприємства, які в умовах становлення економіки знань ґрунтуються на постійній розробці інноваційної наукомісткої продукції у відповідь на швидкі зміни ринку; 2) людський капітал, оскільки у сучасній економіці це є домінуючим фактором, який відрізняє підприємство від його конкурентів, виробників товарів або послуг; 3) радикальні інновації, оскільки в умовах розповсюдження процесів глобалізації, довгостроковий успіх підприємства на ринку пов’язаний, перш за все, з його здатністю до радикальних інновацій, що призводять не тільки до збільшення прибутків підприємства, а й до відкриття нових ринків, що надають можливість для отримання статусу бізнес-лідера; 4) екстерналізація джерел конкурентних переваг, що ґрунтується на аналізі динамічного процесу інтеграції підприємства у

світовий економічний простір; 5) економія від масштабу, за рахунок якої істотно знижуються витрати виробництва; 6) організаційна культура, що орієнтована на інновації та корпоративне управління, за рахунок чого відбувається формування професійної команди працівників, перетворюючи її в силу, що дозволяє підприємству отримати стратегічні конкурентні переваги; 7) система управління знаннями, за рахунок якої відбувається забезпечення стратегічних конкурентних переваг та високих позицій на ринку; 8) ділова репутація підприємства та корпоративний імідж [193].

Ми поділяємо наукову точку зору тих економістів [10, 194], які вважають, що об'єктивною умовою ефективного функціонування підприємства, отримання і збереження конкурентних переваг, а також підтримки високих позицій на ринку має бути адаптація економічного агента до змін у турбулентному зовнішньому середовищі. Це відбувається шляхом прийняття ефективних управлінських рішень на всіх етапах еволюційного розвитку (життєвого циклу) підприємства, кожен з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу та досягнутими результатами функціонування.

Визнаємо, що об'єктивними умовами еволюційного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання є потреби: завчасної підготовки внутрішніх факторів виробництва для процесів відтворення і розвитку; мотивації людського капіталу підприємства, як основного фактору виробництва, який здійснює реалізацію довгострокових цілей розвитку; швидкого прийняття управлінських рішень в умовах непередбачуваності і нестабільності. У цій відповідності можна визнати об'єктивним і те, що обов'язковою умовою еволюційного розвитку підприємств є оцінювання власних потенційних можливостей, що здійснюється шляхом формування так званих «стратегій внутрішнього зростання» [195, с. 44]. У визначеному контексті йдеться про функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення цілей підприємства окремими підрозділами і службами задля досягнення певної мети.

На наш погляд економічно доцільним є застосування наступних функціональних стратегій, які спрямовані на забезпечення стійкості розвитку: *маркетингова стратегія*, що визначає загальний напрямок, за яким підприємство має вести роботу для досягнення маркетингових цілей, як то: ринкова – частка ринку, виявлення перспективних ринків тощо; маркетингова – створення іміджу; структурно-управлінська, що спрямована на удосконалення структури управління; забезпечення – цінова політика, параметри товарного руху; контроль діяльності; *конкурентна стратегія*, що передбачає розробку дій, які забезпечують підприємству не тільки захист від конкурентів, а й створюють стійкі конкурентні переваги такого підприємства у часі. Вибір конкурентної стратегії має ґрунтуватися на двох основних умовах. По-перше, повинна бути визначена стратегічна ціль підприємства відносно певного товару з позиції масштабів конкуренції, а, по-друге, має бути обраний тип конкурентних переваг; *стратегія спеціалізації та концентрації*, що приймає до уваги потреби споживача за умов визначення перспектив розвитку продукції та технологій. Така стратегія передбачає: 1) комбінацію цільового ринку; 2) досконалого виконання за одним чи декількома параметрами; 3) зміну параметрів конкурентної переваги шляхом створення нової переваги; *стратегія управління інноваціями*, що передбачає інноваційну діяльність підприємства; застосування нових методів у НДДКР, виробництві, маркетингу, управлінні; модернізацію організаційної структури підприємства, а також застосування нових підходів до використання внутрішніх факторів розвитку; *стратегія організаційних змін*, що об'єднує між собою всі внутрішні взаємопов'язані функціональні елементи підприємства задля досягнення загальної мети; *стратегія управління людським капіталом підприємства*, що передбачає розвиток персоналу, його інтелектуального потенціалу та динамічних здатностей [137].

Реалізація стратегії розвитку має включати наступні етапи: 1) виділення місії управління, що є основою для визначення дерева цілей підприємства; 2) аналіз зовнішнього середовища та оцінювання конкурентних переваг, що пов'язані з ефективним застосуванням ключових компетенцій підприємства,

вибором ринків збуту та диференціацією продукції. Саме ці конкурентні переваги здійснюють вплив на структуру інвестицій; 3) вибір корпоративної стратегії розвитку; 4) визначення функціональних стратегій забезпечення корпоративної стратегії розвитку. Схематично, концептуально-аналітична модель стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції виглядає наступним чином (рис 2.4).



Рисунок 2.4 – Концептуально-аналітична модель стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції (розроблено автором)

На наш погляд, реалізацію стратегій стійкого розвитку доцільно здійснювати через визначення та управління певними обмеженнями, у рамках яких можуть впроваджуватись рішення, що враховують інтереси стейкхолдерів. Такий підхід надає можливості концентрувати внутрішні ресурси підприємства на ключових компетенціях та динамічних здатностях. В основу визначення соціально-економічних обмежень стійкого розвитку підприємств нами покладено принципові ідеї теорії обмежень Е. Голдрата, відповідно до якої, останні являють собою фактори, що визначають межі результатів діяльності підприємства як складної системи, елементи якої визначають її можливості [196, с. 167-224].

Під обмеженнями стійкого розвитку ми розуміємо сукупність факторів, що визначають межі використання внутрішнього потенціалу підприємства в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища. Такий підхід надає можливість виділити ряд макро– та мікро– обмежень, що впливають на стійкість.

Серед обмежень макrorівня, доцільно виділити такі, що впливають на рівень розвитку бізнесу, зокрема: політична ситуація, податкова система, фінансова стабільність, рівень корупції, рівень розвитку науки та техніки, якість життя тощо. Серед обмежень мікрорівня виділимо структуру власності, інноваційну активність, систему управління знаннями, корпоративну культуру. У відповідності з обґрунтованим вище, автор дослідження вважає, що сучасне підприємство в умовах розповсюдження процесів глобалізації та нестабільного ринкового середовища має приймати управлінські рішення стосовно розроблення і реалізації стратегії і тактики виробничо-комерційної діяльності в цілому, та його людського капіталу, як носія інтелектуального капіталу зокрема, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства. Крім того, визнаємо, що в умовах економічних, екологічних, технічних та соціальних змін, які відбуваються внаслідок розповсюдження процесів глобалізації, основним імперативом розвитку підприємств стає не тільки підвищення конкурентоспроможності, а й отримання високого економічного статусу на ринку. Зміна економічного статусу підприємства на ринку досягається за рахунок синергетичного ефекту від

інтеграції та диференціації факторів виробництва, в першу чергу, людського капіталу підприємства, шляхом ефективного застосування знань.

Водночас, розвиток людського капіталу підприємства та корпоративної культури є основними системо-твірними факторами формування стратегії розвитку підприємства, спрямованої на отримання лідерських позицій на ринку.

Таким чином, дослідження гіпотези про парадигмальне зрушення у системі управління підприємств у бік інтелектуалізації діяльності та потреби формування комплементарних активів у межах методології забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства машинобудівних підприємств в умовах сучасних трансформаційних перетворень набуває наукового і практичного значення.

2.3 Структурні елементи організаційної архітекτονіки підприємства

Розвиток нових технологій та поява нових ринків, скорочення життєвого циклу товарів та динамізм зміни цінностей з боку споживача, швидке розповсюдження ІКТ та відкритість ринків в епоху глобалізації економіки вимагають швидкої адаптації машинобудівних підприємств до умов, що постійно змінюються. У цьому випадку, просте копіювання існуючих досягнень не надає змоги для сталого розвитку. Це знаходить своє відображення у дилемі: або підтримка екстенсивного характеру діяльності, або використання досягнень науково-технічного прогресу і перехід до інтелектуального виробництва за рахунок ефективного використання накопичених знань, інформації та інтелектуальної праці, що забезпечує ефективне функціонування підприємства. Це означає, що пристосування підприємств до нових умов господарювання має відбуватися у двох основних площинах – збільшення ринкової вартості підприємства в інтересах стейкхолдерів та внутрішньої організаційної перебудови для ефективного застосування наявних та потенціальних динамічних здатностей

через формування комплементарних активів. Іншими словами, в умовах жорсткої міжнародної конкуренції, стійкість економічного розвитку підприємств засадах бізнес-лідерства, основним чином, досягається тими економічними агентами, що формують конкурентні переваги за рахунок удосконалення організаційної структури, бізнес-процесів та використання знань і динамічних здатностей робітників у якості прямих виробничих сил. У визначеному контексті мова йдеться про так звану «організаційну архітекtonіку» [197, с. 143], що використовується у теорії стратегічного менеджменту для характеристики взаємозв'язків між можливостями розвитку підприємства та управлінням. Оскільки, формування організаційної архітекtonіки – це процес, що вимагає врахування особливостей управління підприємством, то в даній частині дослідження доцільно визначити об'єктивні зміни у структурі внутрішнього потенціалу підприємства, що зумовлюють стійкість економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства. Зважаючи на визначену мету, детального розгляду потребують такі аспекти, як: еволюція поглядів на організаційну архітекtonіку; обґрунтування застосування системного підходу до структури організаційної архітекtonіки, що відповідає цільовим пріоритетам розвитку підприємства; характеристика організаційної архітекtonіки підприємства, що забезпечує його стійкість [198].

Досліджуючи етимологію організаційної архітекtonіки, слід звернути увагу на те, що означена дефініція складається з трьох слів: організація (з грецької *οργανον* – інструмент); архітектура (з грецької: *ρχι* – головний) та тектоніка (з грецької: *τεκτονική* – побудова), що у сукупності характеризують інструментальну основу конструктивного цілого. Теоретичну основу організаційної архітекtonіки складають наукові праці таких видатних вчених як М. Вебер, Ф. Герцберг, П. Друкер, Р. Лайкерт, Д. Мак–Грегор, П. Лоуренс, Д. Макклеланд, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Дж. Марч, Г. Мінцберг, Е. Мейо, У. Оучі, Ф. Тейлор, Дж. Томсон, А. Файоль, А. Чандлер де започатковано принципи наукового управління [47, 199, 200, 205], адміністративні принципи бюрократичної організації [201] та принципи управління людськими ресурсами [202-204]. Віддаючи належне науковій

значущості робіт вчених, слід відзначити, що підходи були розрізненими. Так, у роботах М. Вебера, А. Файоля та Ф. Тейлора [199– 201] людина розглядалась як раціональний індивід, а підприємство як замкнута система, де організаційні та технічні удосконалення здійснюються через підвищення ефективності внутрішніх функцій підприємства, Е. Мейо, Д. Макгрегор [202], розглядаючи питання управління замкнутими виробничо-господарськими системами, спиралися на внутрішні відносини між працівниками та неекономічну мотивацію їхньої діяльності. У роботах А. Чандлера, Дж. Томсона, П. Лоуренса [205] застосовано механістичне уявлення про працівника за умов функціонування підприємства як відкритої підсистеми національної системи. У роботах Дж. Марча, Г.Мінцберга, А. Чандлера [203, 204] значна увага приділяється не управлінню, а працівнику, як соціальному індивіду, що діє в умовах функціонування підприємства як відкритої системи. Хоча авторські моделі і містять різні критерії, яким повинна відповідати організаційна архітектоніка, що спрямована на формування комплементарних активів підприємства, між тим, спільним для всіх моделей є те що в них покладено домінантні постулати інституціонального напрямку [4, 206], які варто охарактеризувати наступним чином: підприємство – являє собою соціально-виробничу підсистему ринкових відносин; діяльність окремих організаційних підсистем і прийняття рішень мають соціальні наслідки як всередині організації, так і у зовнішньому оточенні; на кожному підприємстві існує розподіл праці, за рахунок якого підвищується кількість та якість виробництва; в основі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства лежить влада; ефективність діяльності на підприємстві передбачає підпорядкування особистих інтересів загальним, ієрархію, централізацію та єдність керівництва.

Порівнюючи результати досліджень [197,207-213], можна визнати, що в цілому організаційна архітектоніка характеризується наявністю:

- прогресивних технологій, що свідчать про можливість виробництва економічних благ на підприємстві за умов ефективного використання людського капіталу підприємства;

- системи отримання, обробки і передачі інформації, що надає можливість оцінити вплив прийнятих управлінських рішень на підвищення ефективності процесів виробництва;
- структури управління, що забезпечує функціональні організаційні завдання для окремих осіб і груп;
- структури і динаміки влади, яка реалізується через діяльність з контролю та управління та детермінується величиною і характером контрольованих ресурсів, а також розподілом прав всередині підприємства;
- організаційної культури, норм, цінностей і моделей поведінки людського капіталу підприємства, що характеризує внутрішню атмосферу, узгоджені оцінки важливості та цінності явищ, особливості взаємодії та координації діяльності окремих індивідів;
- системи мотивації працівників, як основного засобу забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного людського капіталу підприємства для ефективного функціонування підприємства.

Беручи до уваги, що здобутки дослідників у сфері управління є вагомим внеском у розвиток організаційної архітекτονіки, зазначимо, разом з тим, що вони не охоплюють питання забезпечення стійкості розвитку виробничо-господарських систем з урахуванням ступеню їх ділової активності на ринку. Так, за межами розгляду залишилась внутрішня будова підприємства та зв'язки між її елементами, як необхідні умови ефективного управління та інструментів впливу на формування комплементарних активів підприємства. Погоджуючись з точкою зору Дж. Бриклі, що організаційна структура створюється на підприємстві автоматично [214], звернемо увагу на те, що її вибір варіюється залежно від динамічних здатностей людського капіталу підприємства та ступеню його ділової активності, оскільки зміни, що відбуваються у конкурентному середовищі вимагають постійного коригування механізмів, що становлять організаційну архітекτονіку.

На основі зазначеного, авторське бачення забезпечення стійкості розвитку підприємства ґрунтується на теорії людського капіталу підприємства та його

складових, що зобов'язує керівництво приймати нові стратегічні рішення та змінювати власну організаційну структуру та процеси прийняття рішень, спрямовані на бізнес-лідерство. У нашому дослідженні, під *організаційною архітектонікою* ми розуміємо будову підприємства, що заснована на принципах, які визначають структуру і засоби розвитку з урахуванням ступеню його ділової активності та характеризується взаємозв'язками між різними компонентами виробничо-господарської системи та зовнішнім середовищем через: відносини підпорядкованості нижчої ланки вищій (ієрархія влади); визначені правила поведінки, що характеризують організаційну політику підприємства. В основі цієї політики лежить розподіл прав, обов'язків і повноважень відповідно до посади; можливість кар'єрного зростання за рахунок розвитку професійних компетенцій; спеціалізацію і стандартизацію операцій на кожній ділянці робіт; відокремленість працівників від контролю над засобами виробництва [63].

З урахуванням викладених вище основних принципів формування організаційної архітектоніки підприємства, а також підтримуючи позицію І. Ансоффа [126, с. 143], що успіх реалізації стратегії розвитку залежить від здатності управління балансувати цілі та умови їх досягнення та позицію Л. Берталанфі щодо системності розвитку підприємства, де органічно поєднуються необхідні ресурси і процеси зазначимо [55], що застосування організаційної архітектоніки на підприємстві може претендувати на роль загальновизнаного принципу формування цілісної структури застосування комплементарних активів. Така структура надає можливість розробити концептуальні моделі, які описують етапи еволюції підприємства на основі інформації, бізнес-процесів, технологічних та кадрових змін, що необхідні для виконання їхньої стратегії.

Зважаючи на те, що організаційна архітектоніка являє собою складний феномен, комплексне дослідження якого можливо лише за умов врахування наукових підходів до структури та управління підприємством, виникає об'єктивна потреба окремого розгляду наступних ключових аспектів: 1) вивчення внутрішньої організаційної будови підприємства та зв'язків між її елементами;

2) характеристика організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості економічного розвитку.

Вивчення внутрішньої організаційної будови підприємства та зв'язків між її елементами, з точки зору автора, має відбуватися з урахуванням методології системного підходу [55, 215], який надає можливість розглянути виробничо-господарську діяльність як сукупність взаємопов'язаних елементів (людський капітал, структуру, задачі та технології), що взаємодіють із зовнішнім середовищем та передбачає удосконалення внутрішніх регулюючих механізмів розвитку у відповідь на дестабілізуючі екзогенні фактори.

Погоджуючись з тим, що ефективна стратегія являє собою інтегровану систему з узгодженими елементами [124], а архітектура підприємства є моделлю взаємозв'язків внутрішніх складових системи [216], що характеризують організаційну структуру, слід вказати на те, що у процесі реалізації системного підходу щодо дослідження внутрішньої будови вітчизняних підприємств доцільно враховувати низку загальних системних ознак, серед яких домінантними є наступні:

- система являє собою множину елементів, що знаходяться між собою у певних взаємозв'язках та утворюють певну цілісність. Це означає, що підприємство доречно розглядати з точки зору функціонально взаємопов'язаних елементів, кожен з яких, з одного боку, має певне призначення (функцію), а з іншого – є складною системою, що побудована на принципі ієрархічності. З цієї позиції та враховуючи мету роботи, на наш погляд, доцільним є розгляд підприємств з точки зору двох основних рівнів ієрархії – операційного, метою якої стає виробництво та реалізація продукції та організаційного розвитку, що характеризується системою управління роботою підприємства;

- система має властивість емерджентності – наявності у системі таких властивостей, що не притаманні її окремим елементам;

- будь-яка система має враховувати зовнішні зв'язки, які передбачають розгляд цієї системи як підсистеми більш загальної системи;

- будь-яка система розвивається під впливом законів власної еволюції та спеціальних адміністративних рішень;
- відповідно до системної парадигми, методом аналізу будь-якого об'єкту вивчення є якісне та кількісне порівняння властивостей цієї системи з відповідними властивостями інших систем.

До цього слід додати і те, що будь-яке підприємство має універсальну внутрішню системну структуру. Згідно з неокласичною теорією фірми, основною складовою внутрішньої структури є технології; в основі інституціональних теорій [4] провідне місце посідають контрактні відносини; в теорії менеджменту [19] – взаємодія між менеджерами та працівниками; в теорії культури [192] – корпоративна культура, в когнітивній теорії – компетенції та знання [149]; в «теорії влади» – центри влади всередині підприємства [213]. Погоджуючись із важливістю цільових складових внутрішньої системної структури підприємства, між тим, на погляд автора, її пізнання не буде повним без урахування форм розподілу праці, що базується на функціональній спеціалізації, делегуванні повноважень та відповідальності конкретних членів групи або його окремих підрозділів. Цей розподіл праці залежить від різноманітності операцій, що виконуються працівником і призводить до диференціації професійних повноважень. В основі диференціації професійних повноважень лежать асиметричність знань та інформації, які надають можливість для отримання індивідом додаткових переваг у вигляді інтелектуальної ренти. Право прийняття рішень розподіляється відповідно до ієрархічно-підпорядкованих рівнів організаційної структури підприємства. Це надає можливість розглядати машинобудівне підприємство, як форму взаємодії працівників (соціальних груп) з позиції його внутрішньої структури та функціонального забезпечення, а бізнес-лідерство як бажаний результат виробничо-комерційної діяльності [101].

Виділимо три форми розподілу праці у рамках внутрішньої системної структури підприємства: 1) менеджери, які виконують делеговані повноваження власників підприємств. В основі делегування повноважень лежить ускладненість колективних способів управління, що потребує спеціальної освіти. Менеджери

підприємств за рахунок використання спеціальних знань та інформації, а також завдяки навичкам і професійному досвіду формують систему управління підприємством та відносини зі стейкхолдерами; 2) інженерно-технічні працівники, що є ініціаторами інноваційних ідей і гіпотез за рахунок використання інтелектуальної власності, оскільки техніко-технологічний розвиток підприємства забезпечується наявністю спеціалістів, які своїми дослідженнями та розробками сприяють розвитку нових інноваційних технологій і вносять реальний вклад у розвиток підприємства; 3) виробничий персонал – наймані працівники, що займаються репродуктивною працею та забезпечує процеси виробництва продукції. Графічно, внутрішня системна структура підприємств представлено на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Внутрішня системна структура підприємств (розроблено автором)

Забезпечення синергетичного ефекту взаємодії між людським капіталом підприємства, що сприяє самоорганізації внутрішньої системної структури, здійснюється через інформаційно-зворотній зв'язок, що характеризується наявністю фінансової, маркетингової, технічної, оперативної та внутрішньої інформації. В основі вертикальної диференціації лежить влада, яка реалізується через діяльність з контролю та управління. Ця влада детермінується величиною та характером контрольованих ресурсів і розподілом прав всередині підприємства. Горизонтальна диференціація визначається ступенем спеціалізації на всіх ієрархічних рівнях залежно від розподілу праці.

Як справедливо зазначено О. Ланге, система являє собою сукупність взаємопов'язаних діючих елементів, що мають певну сукупність зв'язків (структуру) [59, с. 181]. Розвиваючи ідеї О. Ланге щодо структурного аналізу систем, розглянемо підприємство як множину взаємопов'язаних елементів (систему), кожен з яких призначений для вирішення відповідних задач, спрямованих на досягнення загальної мети за рахунок існування визначеної мережі взаємозв'язків між її елементами (структурами). Зважаючи на те, що будь-яке підприємство має власну внутрішню структуру, що складається з компонентів системи та ієрархічних відносин між ними, зазначимо між тим, що елементи внутрішньої системної структури підприємства завжди перебувають у просторових та ієрархічних взаємозв'язках, які залишаються незмінними протягом тривалого часу. Ці зв'язки є підсистемами внутрішньої структури підприємства.

У той же час, дослідження організаційної архітектоніки з позиції системного підходу, надає можливість виділити основні характеристики підсистем внутрішньої структури:

- а) підприємство є комплексом взаємопов'язаних підсистем, які у свою чергу, також можуть бути поділені на підсистеми самого найнижчого рівня;
- б) вибір нижчого рівня є відносно довільним і більшою частиною залишається на розсуд дослідника, оскільки, будь яка ієрархічна система має

властивість до повної розкладеності залежно від чіткості ідентифікації її частин, або часткової розкладеності, якщо її складові не є абсолютно незалежними;

в) внутрішні елементні зв'язки є, зазвичай, більш сильними, ніж зв'язки між окремими компонентами системи. Це обумовлює розподіл функцій між частинами системи та надає можливість абстрактного вивчення окремих частин системи;

г) будь-яка ієрархічна система складається з декількох підсистем різного типу, які можуть бути по різному скомбінованими та організованими. Отже, незважаючи на той факт, що складні системи мають однакові структурні частини, ці частини можуть використовувати як більш дрібні компоненти, так і більш значні структури;

д) будь-яка складна система є результатом розвитку простої системи [152].

Авторська позиція полягає в тому, що дослідження організаційної архітектоніки забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства має відбуватися в перебігу логічного зв'язку цілого (внутрішньої системної структури) та часткового (підсистем) і виходити з їх сутності та властивостей. Такий підхід надає можливість виділити три взаємопов'язаних аспекти системного підходу до організаційної архітектоніки підприємства:

1) виробничий, що має першочергове значення внаслідок того що, якість, обсяг продукції та рівень витрат машинобудівних підприємств здійснюють вплив на характер функцій, що відбуваються в процесі відтворення. В основі зазначеного лежить той факт, що за цими показниками оцінюється не тільки результативність діяльності, а й організація та структура підприємства, які визначаються технологією виробництва;

2) ефективності, що висуває на перший план проблему вибору критеріїв оцінювання як результатів діяльності виробничо-господарської системи, так і окремих підсистем підприємства.

3) структурно-організаційний, що передбачає можливість формування структури управління [217].

Отже, спираючись на методологію системного підходу та той факт, що загальновизнаною властивістю структури є стійкість, виділимо наступні підсистеми організаційної архітекτονіки: 1) корпоративної культури, що виступає як сукупність норм, правил, традицій формування відносин між людським капіталом підприємства та його підрозділами (підсистемами); 2) інформаційна, що виступає як форма взаємодії між знаннями та інформацією у процесі діяльності; 3) інноваційна, як сукупність зв'язків технічного та технологічного процесів виробництва продукції; 4) управлінська, що характеризує внутрішню організаційну будову організації та є основою формування структури управління [198]. Основні підсистеми, що забезпечують забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства підприємств на ринку, види діяльності та їх складові представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні підсистеми, що забезпечують забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства підприємств на ринку

Підсистема	Види діяльності	Складові
Корпоративної культури	Формування корпоративної культури	Формальні та неформальні норми, правила, традиції, стиль відносин і поведінки окремих підрозділів
Інформаційна	Формування корпоративних знань і компетенцій	Статевовіковий склад, освітній рівень персоналу, кваліфікаційний рівень персоналу; частка працюючих в інтелектуальній сфері у загальній кількості працюючих; кількість патентів, ліцензій, винаходів, промислових зразків; питома вага нової продукції у загальному обсязі
Інноваційна	Інформаційне, технологічне та технічне забезпечення	Склад основних засобів; коефіцієнт оновлення, вибуття і приріст основних засобів; інвестиції у НДДКР, нематеріальні активи підприємства
Управлінська	Формування збалансованого розвитку	Організаційна структура; стилі та методи управління; способи делегування повноважень

Примітка: сформовано автором

Підсистема корпоративної культури охоплює інституціональну та культурну діяльність підприємства. Вона складається з формальних та неформальних норм, правил, традицій, певного стилю відносин і поведінки як усього підприємства, так і окремих підрозділів. Інформаційна підсистема включає механізми відбору, сприйняття та обробки інформації для генерації ідей і подальшого розвитку знань, що сприяють підвищенню компетенції робітників. Інноваційна підсистема складається з механізмів інформаційного, технологічного та технічного управління, за рахунок яких здійснюється безпосереднє виробництво продукції. Управлінська підсистема складається з елементів, комунікаційних зв'язків та процесів, що потрібні для якісного функціонування підприємства. У визначеному контексті йдеться як про корпоративне управління, що пов'язано стратегічним інвестуванням, управлінням грошовими потоками та людським капіталом підприємства, так і про відносини між економічними агентами (забезпечення ефективності відносин з людським капіталом підприємства, зв'язку з акціонерами та взаємовідносин із зовнішніми стейкхолдерами).

Доцільно підкреслити, що підсистема корпоративної культури, інформаційна та інноваційна підсистеми мають специфічний характер, оскільки більшою частиною залежать від галузевої належності підприємства. На відміну від означених підсистем, управлінська підсистема має більш загальний характер, оскільки до її складу входять механізми, що притаманні усім без винятку суб'єктам господарської діяльності, зокрема: форми та методи управління; мотиваційні системи стимулювання і нормативна база управлінських рішень.

Слід зазначити, що результати діяльності означених підсистем є, у свою чергу, вхідними параметрами для їх між-організаційної взаємодії. У рамках нашого дослідження, в якості входів пропонується розглядати ресурси підприємства, горизонтальні інформаційні зв'язки, а також зовнішні механізми впливу на діяльність підприємств та їх обмеження. В якості результуючого компонента (виходу системи) – позицію підприємства на ринку. Взаємозв'язки між входами та виходами системи забезпечуються наявними на підприємстві

підсистемами, результати діяльності яких, є у свою чергу, вхідними параметрами для міжорганізаційної взаємодії (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Міжорганізаційна взаємодія підсистем підприємства
(розроблено автором)

Результатом функціонування підсистеми корпоративної культури є: нові (модифіковані) інститути, що існують всередині підприємства та формують корпоративний менталітет та становлення корпоративної культури, що забезпечує певну внутрішню атмосферу діяльності. Як наслідок, формується певна база знань і компетенцій в інформаційній підсистемі. Ця база, у свою чергу, сприяє

підвищенню рівня компетенції у працівників підприємства. Рівень компетенції визначає можливості для застосування нових ІКТ та техніко-технологічних рішень у виробництві і сприяє появі нових інноваційних продуктів. Результативність механізмів управління відображається на доходах. У якості складових частин отриманого доходу можна визначити наступні види капіталу: інституціональний, культурний, когнітивний (капітал знань) та технологічний.

Грунтуючись на соціальній складовій теорії організації та управління та системному підході до підприємства, зазначимо, що всі підсистеми машинобудівних підприємств функціонально та структурно взаємопов'язані. У той же час, як і будь-яка соціальна система, підприємство має чотири основних функціональних імперативи розвитку підсистем, які згідно з теорією Т. Парсонса [218] доцільно представити як чотирикутник AGIL (adaptation – адаптація; goal-seeking – ціле орієнтація; integration – інтеграція; legiacy – латентність).

Адаптація, що забезпечує взаємозв'язок між системою та зовнішнім середовищем через раціональну організацію внутрішніх ресурсів для досягнення певної мети. У рамках нашого дослідження, адаптація означає здатність до орієнтації у соціально-економічному просторі, що досягається за рахунок контролю над економічними ресурсами в управлінській підсистемі.

Цілеорієнтація. У зазначеному контексті йдеться не тільки про місію підприємства, а й про проміжні цілі, що стоять перед різними підсистемами підприємства. Виконання цієї функції ми вбачаємо у межах підсистеми корпоративної культури підприємства.

Інтеграція – забезпечення внутрішньої взаємодії елементів системи відносно один до одного. Це означає вертикальну та горизонтальну інтеграцію людського капіталу підприємства, що сприяє розвитку досліджень та інновацій та високій професійній компетентності і кооперації дій в інноваційній підсистемі.

Латентність (підтримка зразка), яку доцільно розглядати у тісному зв'язку з конкурентоспроможністю. Оскільки, конкуренція, що виникає в економічному середовищі, перш за все пов'язана з розвитком високотехнологічного виробництва, то це, у свою чергу, ставить перед

підприємством задачу контролю у сфері виробництва інформації та знань у інформаційній підсистемі [14, с. 126-135]. Характеристику функціональних підсистем підприємства представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика функціональних підсистем підприємства

Підсистема	Функціональні імперативи	Вплив факторів на систему
Управлінська	Адаптація – здатність до орієнтації у соціально-економічному просторі	Високий рівень контролю над економічними ресурсами
Підсистема корпоративної культури	Ціле орієнтація – характеризує місію підприємства та проміжні цілі, що стоять перед різними підсистемами підприємства	Умови для формування бізнес-лідерства у кожній підсистемі підприємства
Інноваційна	Інтеграція інтенсивних факторів виробництва	Горизонтальна та вертикальна інтеграція, що забезпечують високу професійну компетентність і кооперацію різних підсистем підприємства
Інформаційна	Латентність – мотивація до становлення бізнес-лідерства на ринку.	Контроль у сфері виробництва інформації та знань

Примітка: сформовано автором

Необхідно вказати і на те, що кожна з означених підсистем у процесі функціонування підприємства взаємодіє не тільки з іншими підсистемами, а й із зовнішнім середовищем, що може здійснювати як прямий, так і опосередкований вплив на діяльність підприємств. Прямий вплив ми пов'язуємо з факторами, що безпосередньо впливають на операції підприємства, як-то: постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі та конкуренти. До непрямих факторів впливу відносимо такі, що не відображаються на результатах діяльності підприємства і не здійснюють безпосереднього впливу на виробничі операції. Серед них: стан економіки,

науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни, вплив групових інтересів і суттєві для організації події в інших країнах.

Рівновагу, стабільність і саморегуляцію системи забезпечують внутрішні інструменти діяльності – наявні фактори виробництва, виробнича та організаційна структури підприємства, що забезпечують виконання місії підприємства. Іншими словами, для опису підприємства, як складної системи необхідно знайти компроміс між особливостями поведінки її агентів. Це здійснюється на основі множини моделей поведінки з точки зору різних рівнів абстрагування.

Сутність концептуальної моделі розвитку підприємства можна прослідити на основі дослідження результуючого компонента (виходу системи), який характеризує цільову орієнтацію. В якості такої орієнтації, в рамках нашого дослідження, виступає забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства, що дозволяє збільшити вхідні грошові потоки; підвищити ефективність бізнес процесів, покращити інноваційну привабливість та ускладнити бар'єри входження в галузь.

Необхідною умовою отримання означених результатів є комплексний потенціал підприємства (вхід системи), який характеризує внутрішню структуру підприємства та є, з одного боку, індикатором існуючого стану, тобто визначає можливості підприємства та межі його існування у певних зовнішніх умовах, А з іншого – є досить стійким у часовому просторі. На базі розуміння факторів впливу підсистем на діяльність підприємства та особливостей внутрішньої системної структури підприємства, сформовано авторське бачення організаційної архітекτονіки забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства наведено у додатку А – 1.

Узагальнюючи результати структурного забезпечення машинобудівних підприємств на ринку, визнаємо, що структура стратегії бізнес-лідерства підприємства визначається деревом цілей імперативів розвитку підприємства у всіх його підсистемах, зокрема: корпоративної культури, інформаційній, інноваційній та управлінській. Отже, за своєю структурою, організаційна архітектоніка характеризує ситуаційний ключовий зв'язок між існуючим та

майбутнім станом підприємства. Це є план застосування потенційних можливостей підприємства, що дозволяє максимально задовольняти інтереси усіх стейкхолдерів. Поряд із зазначеним, зауважимо про таке, що, для більш повного розуміння забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства, варто провести декомпозиційний аналіз трансформацій у розвитку машинобудівних підприємств України протягом ринкової перебудови.

Висновки до розділу 2

У розділі формалізовано і детально описано теоретичний базис забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства; сформовано методологічні положення забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства; визначено та структуровано елементи організаційної архітекτονіки.

Результати науково-методологічного розв'язання проблеми щодо забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства підприємств на ринку, передбачених та поступово розв'язаних у даному дослідженні дозволили дійти ряду висновків методологічного та науково-прикладного характеру:

1) Поділяючи точку зору класиків на визначальну роль стратегії у підтриманні динамічної збалансованості фірми і концентрації її ресурсів на досягнення стратегічних цілей, запропоновано розглядати забезпечення стійкості економічного розвитку у перебігу логічного зв'язку: цілі підприємства – залучення необхідних ресурсів для ефективного використання потенціалу підприємства – побудова технологічного процесу – створення організаційного клімату – формування корпоративної культури – конкурентні переваги – успіх на ринку – стійкість економічного розвитку.

2) З метою формування цілісної системи поглядів на забезпечення стійкості економічного розвитку, що передбачає взаємопов'язане розуміння цілей, принципів, підходів, методів, критеріїв, засобів і способів їх досягнення, представлено авторську концепцію, яка детермінується порядком еволюції підприємства і сферою економічної діяльності, до якого воно належить, надає можливість враховувати послідовність взаємопов'язаних у часі впливів, які підприємство має намір здійснювати з метою забезпечення стійкості його економічного розвитку.

3) Доведено, стійкість економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства підприємства на ринку передбачає певний спосіб поведінки, який забезпечується: 1) людським капіталом підприємства; 2) здатністю підприємства до інновацій; 3) можливістю підвищення рівня якості продукції та збереження частки ринку. На основі чого визначено, що висока динамічність механізму взаємозв'язків між іманентними властивостями підприємства та забезпеченням стійкості економічного розвитку висувають на перший план потребу підвищення рівня компетентності економічних агентів, що полягає у збільшенні корпоративних знань.

4) Запропоновано до використання та доведено об'єктивність загальної гіпотези дослідження про те, що в умовах економічних, екологічних, технічних, соціальних змін, які відбуваються внаслідок розповсюдження процесів глобалізації існує пряма залежність між стійкістю економічного розвитку виробничо-господарської системи, бізнес-лідерством та ефективністю застосування його іманентних факторів виробництва в цілому, і людського капіталу, зокрема, що передбачає парадигмальне зрушення у системі управління підприємств у бік інтелектуалізації діяльності.

5) Для обґрунтування запропонованої гіпотези та розроблення інструментарію забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на основі бізнес-лідерства, доведена потреба застосування концептуальних положень наступних теорій: інституціональних змін; конкурентоспроможності; поведінкової теорії фірми; організації (стейкхолдерів); управління знаннями; прав

власності; концепції динамічних здатностей; людського капіталу; обмежень; інноваційного розвитку та стратегічного менеджменту.

6) Застосування інтегративності теорій до концепції забезпечення динамічності стійкості економічного розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства, надало можливості дійти висновку, що сучасне підприємство в умовах розповсюдження процесів глобалізації та нестабільного ринкового середовища має приймати управлінські рішення стосовно розроблення і реалізації стратегії і тактики виробничо-комерційної діяльності в цілому, та його людського капіталу, як носія інтелектуального капіталу зокрема. Визначено, що інтелектуалізація діяльності на підприємстві відбувається за рахунок формування внутрішньої структури, що складається з підсистеми корпоративної культури, інформаційної, інноваційної та управлінської підсистем, які у сукупності забезпечують технологічний розвиток підприємства та надають можливість сформувати інноваційно-орієнтований підхід щодо управління і стратегії розвитку підприємства, заснованому на використанні інтелектуального потенціалу людського капіталу підприємства. Доведено, що процеси інтелектуалізації діяльності визначають потребу інвестицій у людський капітал підприємства, виходячи з ключових характеристик працівника, кадрової політики, рівня конкуренції на ринку праці та економічних особливостей діяльності підприємства на основі експертної оцінки.

7) За результатами систематизації наявних наукових підходів до наукового управління, доведена потреба визначення внутрішньої будови підприємства та зв'язків між її елементами, як інструментів впливу на дестабілізуючі впливи зовнішнього середовища. Для формування системного бачення логічних взаємовідносин різних рівнів управління та функціональних частин внутрішньої будови, спрямованих на досягнення цілей розвитку виробничо-господарської системи, у якості механізму формування конкурентних переваг представлено авторський погляд на організаційну архітектуру.

8) На основі аналізу опублікованих наукових і методичних робіт вітчизняних і зарубіжних вчених розвинені наукові уявлення про організаційну

архітектоніку та уточнено її визначення, під яким ми розуміємо будову підприємства, що заснована на принципах, які визначають структуру і засоби розвитку з урахуванням ступеню його ділової активності та характеризується взаємозв'язками між різними компонентами виробничо-господарської системи та зовнішнім середовищем через: відносини підпорядкованості нижчої ланки вищій (ієрархія влади); визначені правила поведінки, що характеризують організаційну політику підприємства; спеціалізацію і стандартизацію операцій на кожній ділянці робіт; відокремленість працівників від контролю над засобами виробництва. Таке визначення, на відміну від існуючих, надає можливість розглядати виробничо-господарську діяльність машинобудівних підприємств як сукупність взаємопов'язаних елементів (людський капітал, структуру, задачі та технології), що взаємодіють із зовнішнім середовищем та передбачають удосконалення внутрішніх регулюючих механізмів розвитку у відповідь на дестабілізуючі екзогенні фактори.

9) З огляду на трансформаційні процеси, які відбуваються у сучасній економіці, доведена потреба застосування системного підходу до дослідження взаємозв'язків між можливостями розвитку підприємства та управлінням. На основі запропонованого підходу сформовано систему базисних принципів побудови методологічного комплексу концепції забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства, доведена потреба дотримання чіткої послідовності дослідження логічного зв'язку цілого (внутрішньої системної структури) та часткового (підсистем) і виходити з їх сутності та властивостей з точки зору виробничого ефекту, ефекту ефективності та структурно-організаційного ефекту, сформовано структуру такого комплексу, що надає можливість практичної реалізації основних ідей концепції у відповідних методичних рекомендаціях.

10) У розвиток ідеї О. Ланге щодо структурного аналізу систем, визнано, що машинобудівне підприємство – це множина взаємопов'язаних елементів (система), кожен з яких призначений для вирішення відповідних задач, спрямованих на досягнення загальної мети за рахунок існування визначеної мережі взаємозв'язків між її елементами (структурою). Охарактеризовано

машинобудівне підприємство як самостійний суб'єкт господарювання, являє собою форму сумісної координаційної діяльності людей, об'єднаних у групи (підсистеми) задля досягнення певної мети.

11) Спираючись на методологію системного підходу та той факт, що загальновизнаною властивістю структури є стійкість, виділено наступні підсистеми організаційної архітекτονіки: корпоративної культури, що виступає як сукупність норм, правил, традицій формування відносин між людським капіталом підприємства та його підрозділами (підсистемами); інформаційна, що виступає як форма взаємодії між знаннями та інформацією у процесі діяльності; інноваційна, як сукупність зв'язків технічного та технологічного процесів виробництва продукції; управлінська, що характеризує внутрішню організаційну будову організації та є основою формування структури управління.

12) Ґрунтуючись на соціальній складовій теорії організації та управління та системному підході до підприємства, доведено, що всі підсистеми машинобудівних підприємств функціонально та структурно взаємопов'язані. Розвиваючи ідеї Т. Парсонса щодо функціональних умов існування системи, охарактеризовано імперативи розвитку підсистем, що надає можливість розглядати підприємство як систему, частини якої визначаються виходячи з їхньої функції. Формалізовано та побудовано концептуальну модель розвитку машинобудівного підприємства, що репрезентовано автором із точки зору положень поведінкової теорії фірми та теорії систем. Для вирішення завдання управління такою структурою, доведено об'єктивність застосування методології процесно-орієнтованого підходу, який дозволяє поєднати цілі підприємства з необхідним для їх досягнення людським капіталом, його динамічними здатностями та компетенціями, що відтворюється у конкретних результатах діяльності.

Основні результати розділу опубліковані автором у роботах: 14, 49, 69, 101, 118, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 146, 152, 155, 165, 172, 174, 184, 186, 188, 193, 217.

РОЗДІЛ 3

ІНДИКАТИВНА ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

3.1 Оцінювання впливу макроекономічних факторів на стійкість економічного розвитку

Стійкість економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства машинобудівних підприємств не є іманентною характеристикою, оскільки будь-який інституціональний суб'єкт функціонує у системі макросередовища, що формується у рамках національної економіки. Відтак, особливої актуальності набуває проблема виявлення макроекономічних аспектів, що створюють загальні умови для діяльності економічних агентів, допомагають розробити стратегічні та тактичні рішення, які необхідні для підтримки потенціалу підприємства на певному рівні та сприяють формуванню імперативів їхнього розвитку.

Незважаючи на той факт, що теоретико-методологічні питання впливу зовнішніх факторів на стійкість економічного розвитку машинобудівних підприємств знаходяться у центрі уваги вітчизняних науковців [139-143], варто зазначити, що залишається невирішеною значна частина питань, обумовлених інтелектуалізацією економіки та галузевою специфікою підприємства. Зазвичай, для дослідження впливу макроекономічних факторів на розвиток машинобудівних підприємств зазвичай застосовується технологія PEST (Political, Economic, Social, Technological), відповідно до якої розглядаються чотири основних аспекти: політичний, що охоплює наступні чинники – стабільність/нестабільність, податкову систему, політичний режим, державне регулювання та правове забезпечення. Економічний – рівень та динаміка економічного розвитку, масштаби безробіття та рівень інфляції, динаміку та напрямки розвитку ринкової інфраструктури, митну політику; соціальний –

чисельність та структуру населення, демографічні тенденції; технологічний – технологічний уклад, рівень розвитку науково-технічного прогресу, рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій [222]. На погляд автора, означений перелік доцільно доповнити факторами, що характеризують тенденції розвитку сучасного постіндустріального суспільства: 1) інвестиції в національний людський капітал, що характеризують наявність і кваліфікаційний рівень людських ресурсів; 2) якість інституціонального та ділового середовищ, які здійснюють прямий вплив на імперативи розвитку національних товаровиробників через забезпечення макроекономічної стабільності та передбачуваності економічної політики, ступеню відповідності державної політики вимогам конкуренції; 3) інвестиційна активність, що характеризують дієздатність механізмів забезпечення інвестиційного та інноваційного клімату виробничо-економічних систем.

У процесі вирішення поставлених задач доцільно виділити основні інструменти макроекономічного аналізу, що впливають на становлення бізнес-лідерства вітчизняних машинобудівних підприємств на ринку у довгостроковій перспективі: 1) інвестиції в національний людський капітал, що характеризують наявність і кваліфікаційний рівень людських ресурсів; 2) якість інституціонального та ділового середовищ, які здійснюють прямий вплив на імперативи розвитку національних товаровиробників через забезпечення макроекономічної стабільності та передбачуваності економічної політики, ступеню відповідності державної політики вимогам конкуренції; 3) інвестиційна активність, що характеризують дієздатність механізмів забезпечення інвестиційного та інноваційного клімату виробничо-економічних систем;

Аналіз цих даних надає можливість для оцінки результатів економічної діяльності вітчизняних підприємств, виявлення проблем та негативних явищ, що впливають на імперативи розвитку підприємств України; дає змогу провести дослідження економічного потенціалу машинобудівних підприємств різних країн шляхом порівняння низки зовнішніх механізмів впливу.

Серед домінантних факторів, що впливають на забезпечення стійкого економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства є рівень розвитку людського капіталу, як основи інтелектуалізації діяльності. Підтвердженням цього є наступне:

- по-перше, відбувається процес перетворення знань, поряд з іншими факторами виробництва, у найважливіший ресурс підприємства. Потреба виділення знань, як одного з домінантних ресурсів пояснюється тим, що саме знання надають можливість більш раціонально використовувати всі інші економічні ресурси підприємства. Так, наприклад, з позиції праці, якісні характеристики та кваліфікація виробника визначаються на основі рівня освіти. Технологічні знання надають можливість забезпечувати більший рівень використання основного капіталу. З позиції підприємницьких здібностей, знання надають можливість для більш раціональної організації виробництва. Отже, знання являють собою конкретні наукові та технічні розробки, які надають можливість організувати виробництво і споживання благ на більше високому, чим попередній, рівні відповідно до закону збільшення віддачі від рівня використання знань;

- по-друге, спостерігається зміна характеру впливу знань на результати виробництва. З переходом економіки до Індустрії 4.0 відбувається трансформація закону спадного граничного рівня продуктивності у закон підвищення граничної віддачі від збільшення кількості знань. Так, згідно з класичним визначенням факторів виробництва, до складу останніх належать: праця, земля і капітал. Вони є рівною мірою продуктивними, оскільки кожний бере участь у процесі виробництва вартості. Сама ж продуктивність залежить від двох основних чинників: від якості фактору та від способу комбінації з іншими факторами. Зрозуміло, що розширення виробництва відбувається, перш за все, за рахунок використання найкращих продуктивних факторів, що є у наявності. Отже, збільшення одного змінного фактору за умов стабільності усіх інших факторів (у тому числі технології) призводить до зниження рівня продуктивності за рахунок збільшення маржинальних витрат. У той же самий час, сучасна економіка

потребує урахування нового фактору виробництва – знань, як стратегічного ресурсу, що сприяє інтелектуалізації діяльності. На відміну від усіх інших ресурсів, відкриття і впровадження нових знань призводять не до зниження рівня продуктивності усіх інших факторів, а навпаки – до підвищення сукупного рівня продуктивності факторів виробництва за рахунок того, що: знання збільшують вартість виготовленої продукції за рахунок переміщення, синергії та рекомбінації; кодифікація знань створює умови для розвитку нових методів навчання, які у свою чергу, сприяють збільшенню запасів знань; існує контроль якості знань з боку кожного суб'єкта господарювання. Цей контроль виникає внаслідок того, що кожний має можливість до отримання, відтворення і перевірки знань; збільшується продуктивність навчання за рахунок відтворення знань інших; з'являються можливості для створення мережових співтовариств, в основі діяльності яких лежить трансформація знань. Це сприяє збільшенню співвідношення між результатами та витратами знань за рахунок колективного експериментування і дослідницьких зусиль, так званої статичної ефективності знань;

– по-третє, відбувається збільшення значення інтелектуальних послуг у бізнес-середовищі. Варто підкреслити, що якщо за умов розвитку індустріальної економіки, основну роль забезпечення життєдіяльності виконувало матеріальне виробництво, то в сучасних умовах трансформаційних перетворень до економіки знань, на перший план виходить нематеріальне виробництво. Таким чином, до стандартної двох секторної моделі економіки, що складалась з добувної та обробної галузей додався ще один сектор – сектор послуг, основним видом діяльності якого стає надання інтелектуальних послуг бізнес-середовищу. З метою врахування рівня інтенсивності використання знань і складності залучених технологій, статистичною службою Європейського Союзу було розроблено Класифікатор видів економічної діяльності ЄС [223]. Згідно з Класифікатором, всі послуги об'єднуються у дві групи – з інтенсивним рівнем використанням знань (Knowledge-intensive business Service – KIBS) та послуги з менш інтенсивним рівнем використанням знань (Less Knowledge-intensive Service – LKIS) (Додаток Б

– 1). Такий розподіл базується на основному критерії – ємності знань (knowledge intensity), що характеризує тільки непрямі ознаки – особливості виробництва послуг, економічні функції, кваліфікацію працівників;

– по-четверте, спостерігається розвиток та широкий рівень використання нових інформаційно-телекомунікаційних технологій. Сучасна економічна теорія виділяє три основні чинники, що сприяють збільшенню рівня продуктивності праці: використання на виробництві більш висококваліфікованого людського капіталу підприємства; використання більш продуктивних, ніж попередні, засобів праці; впровадження технологічних інновацій шляхом створення, розповсюдження і широкого використання нових знань і технологій, і, насамперед, інформаційно-комунікаційних технологій [101, с. 40-51].

Водночас, швидке розповсюдження інформації сприяє скороченню життєвого циклу товару у часі та адаптації виробничих процесів до таких змін за рахунок підвищення рівня продуктивності праці. Існує прямий зв'язок між рівнем продуктивності праці та показником використання інформаційно-комунікаційних технологій внаслідок розширення можливості координації бізнес процесів. Це, у свою чергу, сприяє переходу до інтеграції у ринково-мережеву інфраструктуру і надає можливість для зниження накладних витрат на організацію та управління підприємством.

Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на рівень продуктивності праці здійснюється за рахунок наступних факторів: мультиплікативного ефекту від впровадження обчислювальних потужностей; впровадження інноваційних методів управління; застосування нових бізнес-моделей і організаційно-управлінських змін задля отримання найкращого бізнес-рішення. Отже, результатом застосування інформаційно-комунікаційних технологій стає можливість: підвищувати ефективність просування товарів на ринок; скорочувати накладні витрати, і як наслідок, зменшувати ціни на кінцеву продукцію; удосконалювати сервісну підтримку виготовленої продукції.

Підтвердженням цього є приклад Фінляндії, яка за рахунок синергії технологічних інновацій і високого рівня освіти досягла високого рівня

економічного розвитку та світового визнання її підприємств. Так, якщо на початку дев'яностих років у Фінляндії спостерігалось щорічне падіння ВВП в середньому на 7 % (у 1993 р. темпи зростання ВВП склали 79.1 %) [224], то вже починаючи з 1994 почалось значне збільшення обсягів ВВП за рахунок переорієнтації підприємств на випуск високотехнологічної продукції, зокрема у галузі телекомунікацій. Це призвело до світового визнання фірми «Nokia» – одного з лідерів мобільних комунікаційних технологій, провідного постачальника обладнання для мобільних, фіксованих і широкосмугових і IP-мереж.

Оскільки сьогодні, вільний доступ та доступність інформації зменшують бар'єри для економічної діяльності підприємств і стимулюють економічне зростання, то інформаційно-комунікаційні технології варто розглядати у широкому сенсі. Це означає, що до складу інформаційно-комунікаційних технологій належать не тільки інфраструктура та обладнання, а і додаткові активи, такі як програмне забезпечення. Як наслідок, на підприємствах збільшується рівень продуктивності праці, зменшуються операційні витрати та розширюється доступ до ринків залежно галузевої приналежності, наявності іноземного власника та віку фірми. Тому, з метою переходу вітчизняних підприємств до високотехнологічних видів діяльності, доцільно здійснювати наступне: розвивати ІКТ-інфраструктуру підприємств; запроваджувати роботизацію виробничих процесів; впроваджувати АСУ технологічними процесами на підприємстві; створювати промислові інноваційні кластери, до складу яких повинні входити науково-дослідні та навчальні заклади певного профілю; розвивати логістичну інфраструктуру для оптимізації переміщення товарів.

Ще одним з чинників, що має значний вплив на забезпечення стійкого економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства є збільшення значення наукомістких високотехнологічних галузей промисловості. Зазвичай, приналежність до високотехнологічних галузей промисловості (ВТГП) визначається показником, що вираховується через співвідношення обсягу витрат на НДДКР ($V_{\text{НДДКР}}$) до обсягу валової продукції цієї галузі ($V_{\text{ВП}}$):

$$\text{ВТГП} = (V_{\text{НДДКР}} / V_{\text{ВП}}) * 100 \% \quad (3.1)$$

Вважається, що до високотехнологічних галузей належать такі, де означене співвідношення перебільшує 1 % – 5 %. Так, згідно з Стандартною міжнародною торговельною класифікацією (Standard International Trade Classification – SITs) розрізняють наступні галузі промисловості, що належать до високотехнологічних: повітряні та космічні літальні апарати; електронно-обчислювальна та офісна техніка; електроніка, устаткування для радіо, телебачення і зв'язку; фармацевтичні препарати; прилади (медичні, оптичні, вимірювальні); електричні машини; радіоактивні матеріали та інші хімічні продукти; неелектричні машини (ядерні реактори, газові турбіни тощо); озброєння [225].

Спільний науково-дослідний центр Європейської комісії визначає наступний розподіл галузей промисловості: високотехнологічний сектор, до якого належать галузі, де співвідношення витрат на НДДКР більше п'яти відсотків. Це галузі, де відбувається висока інтенсивність НДДКР, а саме: фармацевтична промисловість; виробництво медичної техніки та надання медичних послуг, біотехнологічна промисловість, сектор інформаційно-комунікаційних послуг, комп'ютерні послуги; середньо-високотехнологічний сектор, до якого належать галузі, де співвідношення витрат на НДДКР лежить у межах від двох до п'яти відсотків зокрема: електронна промисловість, автомобільна індустрія, аерокосмічна промисловість, загальне машинобудування, хімічна промисловість; середньо-технологічний сектор складають галузі, де інтенсивність рівня використання НДДКР лежить у межах від 1 до 2 %. Це харчова промисловість, виробництво нафтогазового обладнання, електроенергетика, галузі туризму та фіксованого зв'язку; низько-технологічний сектор, до якого належать галузі, де інтенсивність впровадження НДДКР менша за 1 %, а саме: нафтогазова промисловість, металургія, будівництво і виробництво будівельних матеріалів, торгівля, транспорт, гірничодобувна промисловість [226].

Варто підкреслити, що за часів існування СРСР, Україна відрзнялась від інших республік наявністю значної кількості високотехнологічних галузей промисловості. Серед таких галузей варто виділити – ракетно-космічну,

авіабудівну та атомну промисловості, показник наукомісткості яких у сукупності становив близько 50 %, а також приладобудівну та електротехнічну галузі, де означений показник становив 6,3 % і 5,1 % відповідно. Водночас, у цей же період, у США показник наукомісткості аерокосмічного комплексу складав 19 %, радіоелектронної галузі – 7 %, приладобудівної – 4,8 % [227]. Проте, сьогодні, виробництво високотехнологічних галузей промисловості, в цілому зменшилось на 6,2 % і становить 35,6 %, у тому числі: виробництво машин та устаткування за останні роки знизилось на 25,8 %; виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування – зменшилось на 16,9 %, у тому числі: виробництво офісного устаткування та електронно-обчислювальних машин зменшилось на 38,8 %, виробництво електричних машин та устаткування знизилось на 12,1 %; виробництво апаратури для радіо, телебачення і зв'язку зменшилось на 30,4 %; виробництво медичної техніки, вимірювальних засобів, оптичних приладів та устаткування, зменшилось на 20,4 % [228].

Однією з основних причин зниження показника наукомісткості в Україні є зменшення витрат на науку та освіту – 0,43 % ВВП, що є найнижчим показником серед усіх європейських держав [227]. Аналіз динаміки середнього значення валових внутрішніх витрат на НДДКР у розвинених країнах свідчить про стійку тенденцію до їх збільшення в середньому на 0,05 % кожний рік, що сприяє розширенню високотехнологічних секторів економіки. Так, відношення витрат на освіту та науку до ВВП в економічно розвинених країнах становить близько 6,5% (у середині 90-х рр. – 5,4%) [229, 230]. Це забезпечує їм лідерство в розробці перспективних технологій, а убудованість наукової інфраструктури в інноваційні системи дозволяє досягти високої віддачі від таких витрат. У той же самий час, в Україні спостерігається протилежна ситуація, що свідчить про незначні обсяги розвитку високотехнологічних підприємств в країні. А це означає, що економічне зростання у нашій країні не асоціюється із процесом нагромадження знань і продуктивністю їх використання на виробництві.

Крім того, ще одним з чинників, що має значний вплив на забезпечення стійкого економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-

лідерства перетворення інновацій в основне джерело конкурентоспроможності підприємств. Загальновідомо, що перехід до конкурентоспроможного та інноваційно-налаштованого виробництва потребує наявності висококваліфікованої робочої сили, що регулюється політикою держави у соціально-трудовій сфері. У цьому зв'язку, слід вказати на те, що сьогодні на машинобудівних підприємствах працює 21,49 % від загальної кількості працюючих у промисловості, що становить 380,9 тис. чол., з них: 5,43 % на підприємствах, що займаються виробництвом транспортних засобів виробництвом машин і устаткування, 6,7% займаються виробництвом автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів [227] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Кількість зайнятих працівників суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2020 рр. (тис. чол.)

	Кількість зайнятих працівників (тис. чол.)										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Промисловість	3092	3046	3026	2925	2898	2574	2495	1873	1846	1833	1772
Машинобудування	482,3	499,4	520,8	488,8	422,3	370,4	353,6	328,6	419,3	408,1	380,9
Виробництво комп'ютерної, електронної продукції	51,1	53,4	45,7	41,5	35,3	29,4	30,6	26,6	27,3	25,1	23,2
виробництво електричного устаткування	69,5	66,8	76,0	74,5	65,6	56,6	54,2	49,8	48,7	43,4	41,1
виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань	194,8	190,9	187,0	174,7	152,1	136,4	130,8	113,8	109,2	108,6	96,3
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	166,9	188,4	212,1	198,1	169,1	148	138	138,4	136,7	128,1	118,8

Примітка: сформовано і розраховано автором на основі даних [227]

Як можна побачити з таблиці, у 2020 році кількість зайнятих працівників у машинобудування скоротилась на 101,4 тис. чоловік порівняно з 2010 роком, що обумовлено поступовим переходом економіки на інноваційний шлях розвитку, що, з одного боку, вимагає підвищення рівня ключових компетенцій та динамічних здатностей працівників, а з іншого викликано несприятливою економічною кон'юнктурою, подіями на сході України, тощо. Крім того, варто зазначити, що у 2020 році відбулось значне скорочення працівників (та 27,2 тис. чоловік) порівняно з 2019 роком, що на наш погляд, пов'язано з проблемами, викликаними пандемією COVID-19. Відтак, проблема інвестицій у національний людський капітал набуває особливого значення.

Узагальнюючи накопичений досвід у сфері інвестицій в національний людський капітал відомих західних та українських вчених, таких як: Г. Беккер [97], Д. Богиня, С. Брю, С. Вовканич, О. Грішнова, В. Добринін, С. Дятлов, А. Корицький, Ю. Корчагін, Е. Лібанова, Д. Львов, К. Макконнелл, Д. Мінцер, Л. Туроу, А. Чухно, Т. Шульц виділимо основні напрями інвестування у національний людський капітал, що найбільшим чином впливають на розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств: інвестиції в охорону здоров'я, що характеризують медико-соціальний ресурс і потенціал, який сприяє відтворенню та підтримці продуктивних здібностей людини; інвестиції в освітній капітал, що генерують рівень розвитку людського капіталу; витрати на науку, метою яких є забезпечення розвитку прогресивних наукових напрямів і високотехнологічного виробництва [101, с. 181-204].

Передусім зазначимо, що однією з основних складових інвестицій в національний людський капітал виступають витрати на охорону здоров'я. Підкреслимо, що сьогодні, більшість країн інвестує у капітал здоров'я близько 10-17 % від ВВП, зокрема США – 17,85 %, Німеччина – 11,06 %, Японія – 9,27 %, в Україні, означений показник становить 7,19 % [231]. Такий низький рівень інвестицій у національний капітал здоров'я в Україні призводить до зменшення питомої ваги населення, що визначається як умовно здорове. Водночас, існує пряма залежність між інвестиціями в національний капітал здоров'я і темпами

зростання економіки через збільшення людського трудового потенціалу, підвищення рівня продуктивності та працездатності. Усвідомлюючи важливість поліпшення національного капіталу здоров'я, ще Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію Загальнодержавної програми «Здоров'я 2020: український вимір», де визначено основні шляхи реформування системи охорони здоров'я, які передбачають: оптимізацію організації та механізму фінансування системи надання медичної допомоги; підвищення рівня якості кадрового забезпечення і рівня професійної підготовки фахівців; проведення і застосування результатів сучасних інноваційних наукових розробок [232].

Доцільно підкреслити, що нарощування інвестицій лише у національний капітал здоров'я без підпорядкування інвестиційної політики вирішенню стратегічних завдань економічної політики держави в освітній галузі – не буде доцільним з точки зору формування високопродуктивного людського капіталу, оскільки забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства машинобудівних підприємств у світовому економічному просторі залежить від ефективності застосування інвестицій в освіту [223].

Поштовхом для активізації освітньої галузі, що сприяє розвитку конкурентоспроможної продукції має стати створення сприятливих умов для дії фінансових, ринкових і правових регуляторів. Підтвердженням цього є дані ОЕСР, відповідно до яких рентабельність освітнього капіталу є вищою порівняно з фізичним капіталом. Так, у США, оцінка норм віддачі від початкової освіти становить 50-100 %, середньої освіти – 15-20 %, вищої освіти – 10-15 %. Як свідчать дослідження, що здійснені фахівцями ОЕСР, для формування економіки знань і розвитку високотехнологічного бізнесу, доцільно щонайменше 30 % дорослого населення, яке має вищу освіту. У цьому зв'язку, варто підкреслити, що наша країна займає 30 місце за рівнем освіти серед 187 країн світу та здійснює значні інвестиції у систему освіти. Так, державні витрати на освіту за останнє десятиріччя збільшилися з 4,9 % від ВВП у 2000 до 6,5 % у 2020 р., що перевищує середній рівень витрат ОЕСР та країн пострадянського простору. У той час, як у

високорозвинених країнах, цей показник коливається у межах 3-5 % від ВВП, в Україні спостерігається поступове збільшення таких витрат від 6 до 7 % [231].

Ще одним вагомим чинником, що впливає на виробничо-комерційну діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств виступає якість інституціонального середовища, що у широкому сенсі визначається як набір норм і механізмів, за рахунок яких забезпечується розширене відтворення людського капіталу, здійснюється перерозподіл ресурсів і залучення інвестицій. Зазвичай, характеристика розвитку якості інституціонального середовища здійснюється на основі низки інтегральних показників, серед яких домінантними виступають:

- індекс економічної свободи що відображає ступінь лібералізації та відкритості економіки;
- індекс Кауфмана-Крау, що характеризує якість управління на основі шести індикаторів якості: 1) відсутність корупції, 2) рівень виконання законів і правил, 3) якість регулюючих інструментів, 4) ефективність діяльності органів державного управління, 5) політична стабільність; 6) демократичність;
- рівень розвитку фінансового ринку, в основі якого лежать два показники: обсяг кредитів, що надаються приватному сектору (у % до ВВП) та сукупна вартість акцій, що реалізується на фондовому ринку (у % до ВВП).

Одним з найбільш відомих показників, що відображає економічну свободу, у тому числі: етику, умови праці, умови підприємництва, ментальність народу та ефективність інститутів держави – є показник економічної свободи (Index of Economic Freedom, IEF). Означений показник розраховується на основі десяти субіндексів:

- 1) свобода бізнесу (Business Freedom), що характеризує політику регулювання бізнесу з позиції процедур відкриття, закриття і функціонування підприємств відповідно до національної законодавчої бази;
- 2) свобода торгівлі (Trade Freedom), що відображає торгову політику, основу якої складає ступінь свободи, що пов'язана з можливостями здійснення експортно-імпортних операцій;

3) податкова (фіскальна) політика – (Fiscal Freedom), що характеризує ступінь податкового навантаження на підприємства;

4) державні витрати (Government Spending), що відображають ступінь втручання держави в політику приватних підприємств; частку державного сектору та ступінь навантаження на бюджет державного сектору;

5) свобода від корупції (Freedom from Corruption);

6) фінансова свобода (Financial Freedom), що характеризує ступінь державного регулювання фінансових послуг, частку державної власності на фінансово-банківському ринку, рівень розвитку фінансового ринку, вплив держави на розподіл кредитів і відкритість ринку до міжнародної конкуренції;

7) монетарна свобода (Monetary Freedom), що передбачає здатність грошей обслуговувати економіку (обсяг грошової маси, інфляція, золотовалютний резерв країни), а також державне регулювання цін;

8) свобода інвестицій (Investment Freedom), що характеризує ступінь свободи інвестування у різні сектори економіки;

9) свобода трудових відносин (Labor Freedom), що відображає ступінь свободи найму та звільнення працівників підприємства а також взаємозв'язки між рівнями продуктивності праці та величиною заробітної плати;

10) захист прав власності (Property Rights) [234].

У сукупності означені субіндекси відображають якість і рівень продуктивності праці (у тому числі: підприємницької, управлінської та інтелектуальної); умови для її вільної та ефективної реалізації; інвестиційну привабливість). Зауважимо, що показник економічної свободи лежить у межах від нуля до ста, де у десятибальних діапазонах визначено ступінь економічної свободи країни. Якщо означений показник становить менше за 50 балів, то країна належить до такої, що має невільну економіку; від 50 – 59,9 – переважно невільну економіку; 60 – 69,9 – помірно вільну економіку; 70-79,9 – переважно вільну економіку; більше за 80 – вільну економіку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Індекс економічної свободи України за 2000-2020 рр.

Показник	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Свобода бізнесу	55,0	38,7	47,1	46,2	47,6	59,8	59,3	56,8	62,1	62,7	61,3	63,5
Свобода торгівлі	70,0	82,6	85,2	84,4	84,4	86,18	85,8	85,8	85,9	81,1	81,2	79,2
Індекс податкового навантаження	62,3	77,9	77,3	78,2	78,2	79,06	78,7	78,6	78,6	80,2	83,9	87,7
Державні витрати	41,9	41,1	32,9	29,4	29,4	37,55	28,0	30,6	38,2	45,0	47,2	48,2
Свобода від корупції	28,0	25,0	22,0	24,0	23,0	21,94	78,6	26,0	29,2	29,0	37,9	37,9
Фінансова свобода	50,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	15,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Монетарна свобода	63,0	61,2	63,2	67,7	71,0	78,74	30,0	66,9	47,4	60,1	63,0	65,8
Свобода інвестицій	50,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	25,0	35,0	35,0	35,0
Свобода трудових відносин	...	57,7	50,0	51,2	49,9	49,77	25,0	47,9	48,8	52,8	48,7	48,7
Захист прав власності	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	48,8	25,0	41,4	41,0	48,3	48,5

Примітка: сформовано і розраховано автором на основі даних [234]

Аналіз показника економічної свободи за останні чотири роки свідчить про те, що Україна належить до країн з помірно вільною економікою. Так, сьогодні Україна займає 127 місце з 180 країн світу та останнє місце з 43 країн у Європейському регіоні – з показником, нижчим, ніж в середньому у світі – 56,2 та належить до депресивної економіки. Для порівняння, означений показник у Гонконгу, який посідає перше місце у рейтингу глобальної конкурентоспроможності – складає 90,2. Дана тенденція не сприяє підвищенню

рівня конкурентоспроможності продукції та визнанню вітчизняних підприємств на світовому ринку, оскільки низький рівень економічної свободи в Україні зумовлений корупцією та значним податковим навантаженням на підприємства призводять до погіршення якості товарів і послуг.

Аналіз основних складових індексу економічної свободи за 2017-2020 роки свідчить, що найгірші позиції наша країна займає за показниками, що найбільше визначають імперативи розвитку вітчизняних підприємств, зокрема: свобода інвестицій, де розрив між середньосвітовим значенням та індексом України складає 58,4 пункти; свобода від корупції; державні витрати та захист прав власності, де розрив між середньосвітовим значенням та індексом України складає 41,9; 33,3 та 18,9 пунктів відповідно [235]. У сукупності означені показники характеризують нерозвиненість інфраструктури та сильну зношеність основних фондів, а також високі фінансові, економічні, кримінальні, трудові та інші ризики, характеристика яких наведена у додатку Б–2.

Аналіз індексу економічної свободи надає можливість визначити реальні чинники формування інвестиційного клімату, який характеризує ділову активність, потенціал розвитку виробничо-економічної системи та економічну ефективність інвестицій, а також визначається умовами для створення і провадження інвестиційної діяльності на вітчизняних підприємствах.

Проведемо аналіз інвестиційної активності машинобудівних підприємств. Зазначимо, що за період 2014-2018 року капітальні інвестиції набули позитивної динаміки. Так, якщо за 2018 рік, можна побачити збільшення рівня капітальних інвестицій, як у промисловому виробництві (на 56596 млн грн, або 39,5 %), так і у машинобудуванні (на 2627,4 млн грн, або 21,12 %), що було пов'язано, в першу чергу з досягненням макроекономічної стабілізації та початком повільного оздоровлення економіки після Революції Гідності. Незважаючи на той факт, що системні ризики протягом останніх років для українського промислового сектора знизилися, а макроекономічне середовище стало більш сприятливим, початок пандемії COVID-19 вкрай негативно відобразився на капітальних інвестиціях, які у 2020 році скоротилися відносно попереднього року на 1762,7 млн грн, або

19,16 %, та на 3287 млн грн, або 35,72 % щодо 2018 року, що свідчить про скорочення попиту та зайнятості у відповідних галузях машинобудування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2011-2020 рр.(млн грн)

Вид економічної діяльності	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Промисловість	86242,0	87656,0	117753,6	143300,0	199896,0	254196,2	180537,4
Машинобудування	5774,7	6283,1	7645,8	10312,9	12490,3	10966,2	9203,5
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	224,5	420,8	537,1	756,2	955,7	657,0	607,9
Виробництво електричного устаткування	601,7	584,8	1402,3	1484,9	1899,8	1758,4	1443,0
Виробництво машин та устаткування не віднесених до інших угруповань	2020,8	1945,4	2318,3	3290,7	4057,0	3176,4	3177,5
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	2627,7	3332,1	3388,1	4781,1	5577,8	5374,4	3975,1

Примітка : сформовано і розраховано автором на основі даних [227] без урахування тимчасово окупованої території АР Крим і м. Севастополя, а також без частини зони проведення антитерористичної операції.

На думку експертів з Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, найбільш негативними факторами, що обмежують інвестиційну привабливість вітчизняних товаровиробників є: корупція – 26,5 %; незадовільний ступінь інформаційного забезпечення інвесторів щодо технології виробництва –

20,4 %; нестабільна економічна ситуація у країні та недосконалість законодавства – 20,4 %; нестача природних ресурсів і погана екологія – 11,2 %; низький рівень розвитку інфраструктури (як фізичної – доріг, так і економічної – відсутність бізнес інкубаторів) – 9,2 %; нестача кваліфікованих кадрів і робочих місць – 6,1 %; відсутність інноваційних технологій – 5,1 % [236]. Щодо до означених факторів, вважаємо за необхідне додати ще один, зокрема – неефективність менеджменту на вітчизняних підприємствах, що полягає у недостатньому володінні методами: 1) стратегічного планування інвестиційної діяльності; 2) визначення ефективності інвестицій; 3) оцінювання хеджування інвестиційних ризиків тощо, які негативно відображаються на розмірах інвестицій. У цьому зв'язку, доцільно підкреслити, що інвестиційна активність значною мірою стримується за рахунок несприятливого інвестиційного клімату, що наслідком внутрішніх та зовнішніх чинників, зокрема: зниження фінансових можливостей бюджетів всіх рівнів та зменшення прибутків підприємств внаслідок нестабільної політичної ситуації; недосконалість фінансово-кредитної системи, законодавчої та нормативно-правової бази; нерозвинений фондовий ринок та ринок капіталів; значна частка «тіньової» економіки внаслідок високого ступеню корумпованості [228]. Зауважимо і на те, що забезпечення сприятливого інвестиційного клімату в Україні є запорукою не тільки економічного розвитку країни, а й ефективного функціонування підприємств шляхом передачі знань, технології та капіталу. Так, з одного боку, через інтенсивне збільшення капіталу створюються стимули для покращення показників, що впливають на конкурентоспроможність продукції. А з іншого, збільшення інвестицій сприяє виходу національного товаровиробника на світовий ринок. У цьому зв'язку, особливого значення набувають іноземні інвестиції. Зазначимо, що за останні шість років, обсяги ПІІ в український промисловий сектор значно зменшились порівняно з 2014 роком (рис. 3.1), що пов'язано з військовим конфліктом, початком пандемії COVID-19 та супутніми ризиками.

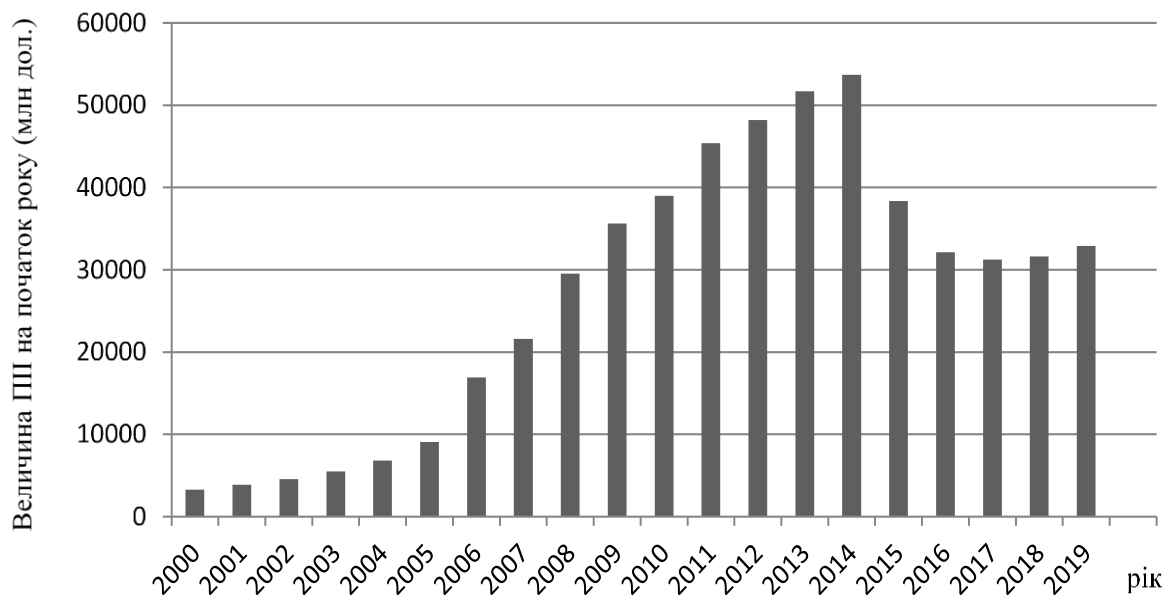


Рисунок 3.1 – Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну на початок року (у млн дол., відповідно до курсу)

(побудовано автором на основі даних [237])

Сьогодні, до України ПІІ надходять із ста тридцяти чотирьох країн світу. У десятку основних країн-інвесторів, на які припадає понад 83 % загального обсягу прямих інвестицій, входять: Кіпр, Німеччина, Нідерланди, Австрія, Великобританія, Віргінські острови (Британія), Франція, Швейцарія та Італія. У той же час, іноземні інвестиції нерівномірно розподіляються за регіонами країни. Найбільш активно інвестуються ті райони, де історично більш розвиненою є промислова інфраструктура, ресурсний і людський потенціал, а саме: м. Київ – 48,8 % від загального обсягу іноземних інвестицій, Дніпропетровська – 9,8 %, та Харківська області – 4 % [227]. Такий розподіл ПІІ пояснюється тим, що існує пряма залежність між іноземними інвестиціями та розвитку підприємств, що обумовлена інвестиційною привабливістю регіону та галузі. Так, одним з основних факторів інвестиційної привабливості регіону виступає бізнес-сегмент галузі, що формується на основі виробничо-комерційних зв'язків між підприємствами, які призводять до формування кластерів.

Серед основних індикаторів такого бізнес-сегменту доцільно виділити наступні: 1) кількість підприємств в області; 2) інвестиції в основний капітал; 3) обсяги державної підтримки; 4) обсяги зовнішньоекономічної діяльності; 5) обсяги прямих іноземних інвестицій [238, с. 31]. Водночас підкреслимо, що бізнес-аналіз інвестиційної привабливості регіону ґрунтується на кількості підприємств, що знаходяться в області. Так, в Україні серед інвестиційно-привабливих регіонів варто виділити м. Київ, Дніпропетровську, Одеську та Харківську області, де зосереджена найбільша кількість вітчизняних промислових підприємств.

Аналіз статистичних даних щодо напрямів вкладення іноземних інвестицій в економіку України свідчить про те, що найбільша їх частина спрямовується у переробну промисловість – 25,77 % від загального обсягу інвестицій у 2019 р. Серед галузей промисловості, найбільші обсяги іноземних інвестицій зосереджено: в металургійному виробництві та виробництві готових металевих виробів (44,06 % від загального обсягу інвестицій, що складає 5538,3 млн дол.); машинобудуванні – 8,05 % або 1154,7 млн дол. (проти 6,7% у 2013 році, що становило 1154,7 млн дол.) [227]. Означена тенденція свідчить про можливість підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств внаслідок оновлення основних фондів і введення нових технологій на підприємствах. У цьому зв'язку доцільно підкреслити, що іноземні інвестиції нерівномірно розподіляються за регіонами країни. Найбільш активно інвестуються ті райони, де історично більш розвиненою є промислова інфраструктура, ресурсний і людський потенціал, зокрема: м. Київ, Дніпропетровська та Харківська області (відповідно 49,5 %; 16,9 % та– 3,8 % від загального обсягу іноземних інвестицій) [227]. Такий розподіл ПІІ пояснюється тим, що існує пряма залежність між іноземними інвестиціями інвестиційною привабливістю галузі.

Дослідження інвестиційної привабливості галузі здійснюється на основі інтегрального показник інвестиційної привабливості, що складається з трьох груп субпоказників з урахуванням пропорційності їхнього рівня, зокрема:

1) рівня галузевої дохідності, який враховує: а) витрати на виробництво продукції; б) всі активи, що використовуються у процесі виробництва; в) обсяги реалізації продукції на ринку. Рівень пропорційності означеного субпоказника, зазвичай, складає 65 %;

2) рівня перспективності, що відображає: а) галузеву стійкість щодо стагнації; б) забезпеченість перспектив збільшення власних фінансових ресурсів; в) ступінь державної підтримки цієї галузі. Зазвичай, рівень пропорційності означеного субпоказника складає 20 %;

3) рівня інвестиційних ризиків, що враховує: а) рівень конкуренції; б) рівень інфляційної стійкості продукції; в) рівень соціальної напруженості. Рівень пропорційності означеного субпоказника, зазвичай, складає 15 % [239].

За результатами аналізу означених субпоказників, найбільш привабливими видами економічної діяльності визнано машинобудування і металургію (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Найбільш привабливі галузі української промисловості для найбільших країн-інвесторів

Країна	Галузь за привабливістю для інвесторів
США	1. Машинобудування і металургія. 2. Фармацевтична промисловість 3. Сільське господарство.
Німеччина	1. Машинобудування і металургія. 2. Харчова промисловість. 3. Легка промисловість. 4. Транспорт, телекомунікації, будівельна промисловість.
Великобританія	1. Машинобудування і металургія. 2. Харчова промисловість. 3. Внутрішня і зовнішня торгівля.

Примітка: сформовано автором на основі даних [239]

Такої ж самої думки притримуються і українські експерти, які в ході міжнародної бізнес-конференції ABC: «Ukraine & Partners» [240]

охарактеризували три найбільш привабливі для інвестування галузі в Україні: машинобудування (зокрема важке та енергетичне); виробництво автозапчастин; інформаційні технології та розробка програмного забезпечення.

Зазначене передбачає додаткове оцінювання тенденцій розвитку вітчизняного машинобудування.

3.2 Дослідження індикаторів економічного розвитку машинобудівної галузі України

Дослідження стійкості розвитку вітчизняних підприємства на засадах бізнес-лідерства передбачає визначення особливостей та тенденцій їх розвитку. Насамперед, слід зазначити, що згідно з теоріями організації, розвиток підприємства на ринку визначається його галузевою приналежністю. З цієї позиції, однією з домінантних галузей промисловості виступає машинобудування, оскільки її розвиток здійснює синергетичний ефект підвищення рівня продуктивності у супутніх галузях промисловості через збільшення споживання їхньої продукції; підвищення обсягів ВВП та зростання частки товарів з високою доданою вартістю у загальному експорті товарів. У цьому зв'язку, доцільно підкреслити, що машинобудування значною мірою визначає технічну оснащеність усіх галузей економіки та обороноздатність країни. Підприємства машинобудування є ядром модернізації економіки, яка в сучасних умовах господарювання має розвиватися інноваційним шляхом. Тут зосереджено найбільш значний кадровий та науковий потенціал, що використовується для вирішення завдань інтелектуалізації діяльності та прискорення науково-технічного прогресу. Тому, важливим питанням з теоретичної та практичної точок зору є обґрунтування факторів, що визначають стан, особливості господарювання, проблеми та перспективи розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств, як

основних виробників технологічного обладнання для різних галузей промисловості.

Перш за все, слід вказати, що на момент отримання незалежності, машинобудування в Україні було провідною галуззю. У той період, в Україні вироблялось 100 % радянських роторних екскаваторів, кукурудзо – та бурякозбиральних комбайнів, 97% магістральних тепловозів, 95,4 % вугільних очисних комбайнів, близько 50% вантажних вагонів і цистерн, близько 47 % силових трансформаторів, 45% металургійного устаткування, 40,5 % доменного та сталеплавильного устаткування, 40% вартості продукції машинобудування військово-промислового комплексу, 33,8 % прокатного обладнання, 26% сільськогосподарського машинобудування, 24% великих електричних машин тощо [227]. Згідно статистичних даних, у 1990 р. частка машинобудування у загальному обсязі промисловості УРСР складала 30,5 % [241]. Проте, сьогодні спостерігається значне зниження частки машинобудування у загальному обсязі промисловості України до 7,2 %, у той час як в Італії — 36,4 %, у Франції — 39,3 %, у Великобританії — 39,6 %, у США — 46 %, в Японії — 51,5 %, у Німеччині — 53,6 % [227]. А для того щоб повністю відповідати стандартам збалансованого розвитку економіки, частка машинобудування у загальному обсязі промисловості має бути більшою за 25% [242]. Низький рівень обсягів виробництва вітчизняного машинобудування пов'язаний зі значним скорочення витрат на науково-дослідні дослідження. Зазвичай, частка витрат на наукові дослідження у загальній сумі бюджетних витрат більшості розвинених країн становить 2,0-3,5 %. Так, в Японії ці витрати становлять 3,17 %, у США – 2,7 %, а в країнах ЄС-28 – близько 2,06 %. До цього слід додати, що у більшості країн ЄС, частка обсягу витрат на наукові дослідження та розробки є більшою за середню, зокрема: у Нідерландах – 2,16 %, Естонії – 2,18 %, Бельгії – 2,28 %, Франції – 2,26 %, Словенії – 2,80 %, Австрії – 2,81 %, Німеччині – 2,85 %, Данії – 3,06 %, Швеції – 3,3 %, Фінляндії – 3,31 % [242]. Щодо України, то слід зазначити, що сьогодні, видатки на наукові дослідження і розробки складають 0,66 % Крім того, на противагу більшості високорозвинених країн, де видатки на наукові

дослідження і розробки мають тенденцію до збільшення – в Україні спостерігається постійне зниження цих витрат. Так, якщо у 1997 р. означені витрати склали 1,2 %, то у 2020 р. вони становлять – 0,66 % від ВВП. Це, у свою чергу, негативно відображається на результатах діяльності машинобудівних підприємств, які за останні два десятиріччя значно скоротили не тільки обсяги виробництва, а й втратили більшу частку в продажах на вітчизняному ринку та виявилися витісненими зі світових ринків. І в першу чергу, це стосується експорту машин, устаткування і транспортних засобів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Експорт машин, устаткування і транспортних засобів (МУТЗ)

Експорт	2015	2016	2017	2018	2019
Світовий експорт	5095259	5749657	5757238	5931461	6112332
У тому числі:					
США	522037	582759	626579	639154	664940
Китай	781074	902599	965263	1039485	1071809
Японія	458036	480216	476028	414289	400573
Великобританія	141659	163786	162948	169818	175938
Німеччина	604752	707010	677430	697106	729592
Франція	201081	220777	214492	217647	219694
Україна	8900	11564	12946	10264	7095

Примітка: сформовано автором на основі даних [242]

Сьогодні, частка експорту машин, устаткування і транспортних засобів у світовому експорті українських підприємств становить тільки 0,11 %, у той час як ця частка найбільш розвинених країн Європи у середньому становить 3,0 – 4,0 % (Великобританія – 2,84 %, Франція 3,72 %). Найбільшими експортерами машин, устаткування та транспортних засобів є: Китай – 17,54 %, Німеччина – 11,94 %, США – 10,87 %, Японія – 6,55 % [227]. Такий низький рівень експорту продукції вітчизняних машинобудівних підприємств пояснюється наступними основними причинами. По-перше, українські підприємства опинилися у тисках між «традиційним» машинобудівним комплексом постіндустріальних країн Заходу.

По-друге, машинобудування стрімко набирає обороти у азійському регіоні, і в першу чергу КНР. По-третє, майже повною втратою експортних відносин з одним з основних імпортерів української продукції машинобудування – Російською Федерацією, що пов'язано з подіями, що відбуваються на сході України та в Криму. По-четверте, низькою інвестиційною привабливістю української промисловості і відсутністю у вітчизняних виробників можливості залучення дешевих фінансових ресурсів. По-п'яте, недосконалістю нормативно-правової бази, зокрема привалювання фіскальних законів над законами функціонування підприємств та недосконалість розвитку внутрішнього ринку. По-шосте, внутрішніми факторами розвитку самих вітчизняних товаровиробників продукції машинобудування, серед яких доцільно виділити: майже повна орієнтованість на ринки країн пострадянського простору; критична залежність від комплектуючих, що імпортуються; нестача високоліквідних оборотних засобів; низький рівень інноваційної активності та відсутність низки високотехнологічних галузей ІТ-індустрії; відсутність серійного виробництва продукції; нездатність самостійно розробляти, створювати та запускати у серійне виробництво нову продукцію та виробляти кінцеву продукцію; низький рівень оновлення основних засобів виробництва, що зумовлено їх високою вартістю, високим ступенем ризику та недостатністю інвестиційних джерел.

Необхідно признати, що нарощування обсягів зовнішньоекономічної діяльності без належної нормативно-правової бази не буде доцільним з точки зору підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств та отримання визнання на світовому ринку. Поштовхом для активізації експортного потенціалу підприємств машинобудівного комплексу має стати формування надійного правового поля. Відтак, протягом 2012-2019 рр. було розроблено та ухвалено наступні нормативно-правові акти:

- Закон України «Про індустріальні парки» [245], що передбачає здійснення промислової модернізації країни та відновлення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника на ринку;

– нова редакція Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [246], що визначає концептуальні засади державного регулювання у сфері трансферу технологій, закріплює можливість отримання цільової субсидії на трансфер технологій і передбачає можливість закордонного патентування винаходів (зразків);

– Закон України «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць» [247], що визначає концептуальні засади державної політики в інвестиційній сфері щодо стимулювання залучення інвестицій у пріоритетні галузі економіки протягом 2013-2032 рр.;

– Внесені зміни до Закону України «Про розвиток літакобудівної промисловості» [248], що передбачає державну підтримку збуту авіаційної техніки вітчизняного виробництва шляхом запровадження механізму часткової компенсації ставки за кредитами комерційних банків для суб'єктів господарювання, які здійснюють купівлю цієї техніки;

– Кабінетом Міністрів України затверджено Концепцію Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки [249], яка має посприяти розвитку авіаційної галузі;

– Кабінетом Міністрів України затверджено «План першочергових заходів з виконання Державної програми розвитку внутрішнього виробництва» [250], який включає заходи щодо створення сприятливих умов для розвитку машинобудівного комплексу, створенню сучасних машин, механізмів та обладнання для потреб енергетичного, важкого, металургійного, транспортного та електротехнічного машинобудування а також для забезпечення розвитку вітчизняного конкурентоспроможного легкового автомобілебудування. З метою підвищення рівня якості продукції підприємств машинобудівного комплексу передбачено технічне переоснащення виробництв шляхом впровадження новітніх технологій, обладнання, створення умов для імпортозаміщення шляхом освоєння випуску нових видів продукції. Крім того, з метою розширення експортного потенціалу машинобудівної галузі передбачено створення умов для співпраці

підприємств вітчизняної машинобудівної галузі з підприємствами країн – членів СОТ;

– Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [251], яка передбачає створення умов для впровадження інновацій, функціонування інноваційної інфраструктури та ринку інновацій і технологій; технологічних платформ та інноваційних кластерів; і як наслідок формування інноваційної культури.

У той же самий час, варто зазначити, що особливе місце серед основних виробників машинобудування займають азіатські країни, на які припадає 41,07 % світового експорту з виробництва машин та транспортного обладнання, окрема: 66,08 % офісного та телекомунікаційного обладнання, 60,89 % електронного обладнання; 59,33 % телекомунікаційного обладнання; 80,11 % виробництва інтегральних схем та електронних компонентів; 25,31 % транспортного устаткування; 23,92 % авто товарі та 28,04 % іншого транспортного обладнання [243]. Спеціалізація розвинених країн на машинобудуванні пояснюється наступним:

1) частка машинобудування у вартості експорту країни свідчить про високу технологічність і наукомісткість промисловості, яка забезпечує механізацію та автоматизацію виробництв;

2) машинобудування є основою розвитку інших високотехнологічних сегментів ринку, як то: біо – і нанотехнологій; виробництва сучасних матеріалів; мікро– і фото-електроніки;

3) машинобудування є необхідним компонентом для здійснення капіталовкладень в усі інші сектори економіки, як то будівництво, добувна промисловість, сільське господарство, текстильна, целюлозно-паперова тощо.

Щодо України, то доцільно підкреслити, що з одного боку, значне зниження обсягів машинобудування у загальному обсязі промисловості можливо пояснити об'єктивними причинами. По-перше, складними умовами внаслідок внутрішніх проблем, що виникли у зв'язку з військовим конфліктом на сході країни, результатом якого стало зменшення обсягів виробництва машинобудування

(зменшення обсягів виробництва на 20,6 % порівняно з 2014 р.). По-друге, зниженням економічної та інвестиційної активності на внутрішньому ринку. По-третє, інтенсивним та безперервним процесом зміни структури промислового виробництва у бік збільшення частки капітало-, енерго– та матеріаломістких виробництв і зменшення випуску високотехнологічної продукції; уповільненням темпів науково-технічного прогресу та інноваційного розвитку промислового виробництва. Зараз, у машинобудуванні налічується 7409 підприємств, з яких – малі підприємства становлять 81,4 %, середні – 17,1 %, великі – 0,9 %, що у сукупності становить 10,9 % від загальної кількості промислових підприємств України [227]. До складу машинобудування, належать будівельно-дорожнє, важке, енергетичне, комунальне, нафтове, сільськогосподарське, транспортне, хімічне машинобудування, а також машинобудування для легкої, харчової промисловості і побутових приладів; авіаційна, автомобільна, верстатобудівна, електротехнічна, інструментальна та суднобудівна промисловість; приладобудування та промисловість засобів зв'язку.

Згідно з класифікатором економічної діяльності ці підприємства об'єднані у три основні групи: 1) комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (код за КВЕД–2020 – 26), у тому числі – офісного устаткування та ЕОМ, апаратури для радіо, телебачення та зв'язку, медичної техніки, вимірювальних засобів, оптичної техніки тощо; 2) виробництво машин і устаткування (код за КВЕД–2020 – 27-28), у тому числі, електричного устаткування, а також машин і устаткування загального призначення, механічного устаткування та устаткування спеціального призначення для сільського та лісового господарства, верстатів та побутових приладів; 3) транспортного устаткування (код за КВЕД–2020 – 29-30), у тому числі, автомобілів, причепів, мотоциклів, залізничного рухомого складу, літаючих апаратів та інших транспортних засобів [252]. Варто зазначити, що сьогодні, поступово зменшуються обсяги виробництва машинобудування. Зокрема, у 2020 році, індекс промислової продукції машинобудування становив 82,4% проти 112,4% у 2018 році. Найгірші показники демонструють підприємства з

виробництва транспортних засобів та устаткування – 72,5 % [227]. Динаміку індексу промислової продукції за період з 2007 по 2020 рр. наведено на рис. 3.2.

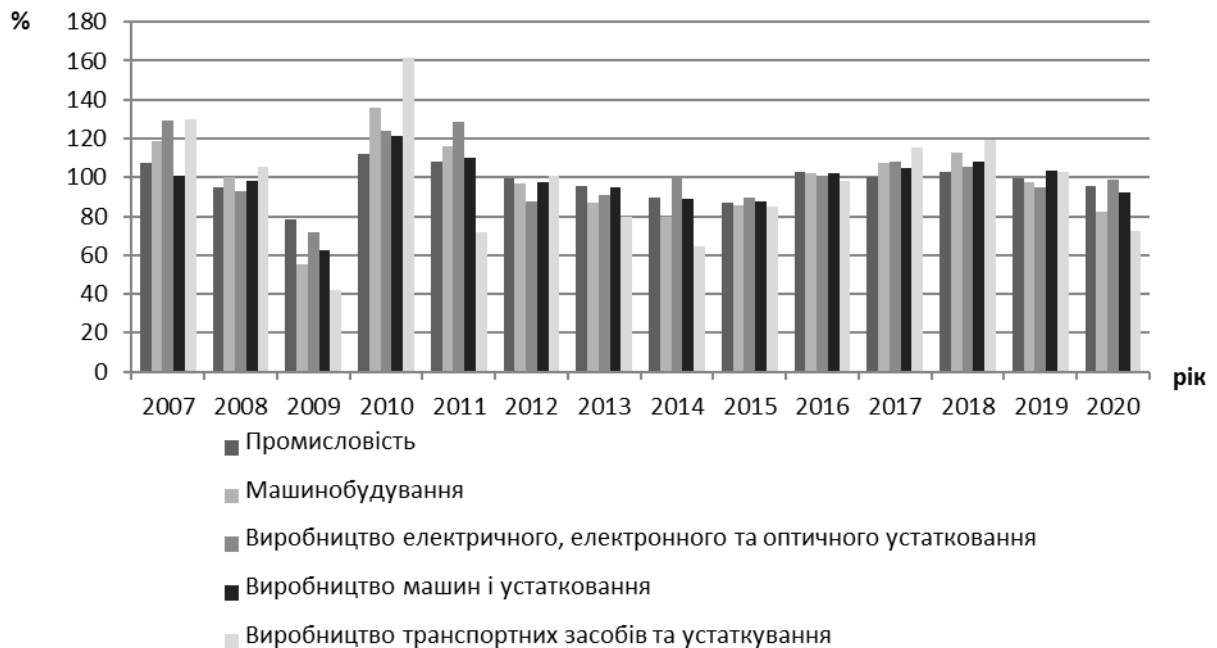


Рисунок 3.2 – Динаміка індексу виробництва машинобудівної продукції в Україні за 2007-2020 рр. (побудовано автором на основі даних [227])

Як можна побачити з рисунку 3.2, значення індексу продукції машинобудівної продукції має значні коливання, що відповідає тенденціям випуску продукції в цілому по промисловості. Так, найменше значення індексу (55,1 %) спостерігалось у 2009 році, що було спричинено кризою на світовому та вітчизняному фінансових ринках. У 2010-2011 рр. виробництво машинобудівної продукції значно зросло, і досягло максимального значення 136,1 % у 2010 році. Проте починаючи з 2011 року – значення індексу поступово почало скорочуватись внаслідок неефективно макроекономічної політики і досягло значення 79,4 % у 2014 р. Починаючи з 2015 року до 2018 року – виробництво продукції машинобудування поступово починає зростати, хоча темпи зростання щороку зменшуються. Проте, останні два роки, виробництво продукції машинобудування зменшилось, що відповідає загальним тенденціям розвитку у світі, спричиненими пандемією COVID-19. Аналогічна тенденція спостерігається і у обсягах реалізованої продукції (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Обсяг реалізованої продукції машинобудування у 2007-2020 рр. у млрд грн. (побудовано автором за даними [227])

Слід вказати на те, що машинобудівні підприємства забезпечують один з найбільших рівнів доданої вартості (17,76 % від сукупної доданої вартості), що свідчить про ефективне застосування інтелектуального інноваційного потенціалу та можливість виготовлення конкурентоспроможної продукції на національному та світовому ринках (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Сукупна додана вартість за витратами виробництва суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва за видами економічної діяльності у 2013-2019 роках (млн грн)

Вид економічної діяльності	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Промисловість	1521857,59	1984843,43	2546114,71	2863995,51	3412599,6
машинобудування	53519,31	66806,64	27819,46	31758,05	40187,97
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	1039,15	7403,03	8380,99	7964,45	484,72

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
виробництво електричного устаткування	791,04	7135,7	1222,31	2707,79	13932,91
виробництво машин і устаткування, не віднесене до інших угруповань	18473,48	22963,52	8752,73	9627,73	13388,7
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	22803,42	22076,05	32631,9	31797,16	39595,62
виробництво інших транспортних засобів	6116,58	6660,66	405,92	13463,97	14476,9

Примітка: сформовано автором на основі даних [227]

Проте, однією з найвагоміших проблем машинобудування з точки зору забезпечення його конкурентоспроможності є моральний та фізичний знос основних засобів. Сьогодні, у машинобудуванні зосереджено 20,5 % основних засобів. Водночас, аналіз обсягів інвестицій в основні засоби за окремими видами діяльності показав, що інвестиції у машинобудівні підприємства становлять дуже малу питому вагу в структурі інвестицій у промислові підприємства загалом, зокрема, якщо у 2008 р. цей показник становив 8,08 %, то у 2017 – 28,57 %, а у 2018 р. – 8,11 %, у 2019 – 8,02 % [227]. У цьому зв'язку стає зрозумілим збільшення рівня зносу (58,5% у 2020 році проти 56,9% у 2019 році), за нормативного значення – не більше ніж 50% [253, с. 187]. Так, ступінь зносу основних засобів у машинобудуванні у 2020 році складала 77,4 %, що на 18,9 % більше, ніж в цілому у промисловості. Найгірша ситуація спостерігається у: виробництві електричного устаткування – 92,5%; виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів – 84,4 % та інших транспортних засобів – 87,3 %. Найкраща ситуація спостерігається у виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та Виробництво машин та устаткування не віднесених до інших угруповань, де ступінь зносу основних засобів (59,1 % та 63,7 % відповідно), що наближено до середнього ступеню зносу в цілому у промисловості. У той же самий час, ступінь зносу у виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, нижча ніж середнє значення і становить – 51,0 % [227].

Процеси оновлення основних засобів у машинобудуванні також протікають нерівномірно. Поступове збільшення обсягів інвестування в основні засоби до 2014 р., було припинено подіями політичного характеру і набуло поступового покращення тільки у 2016 році. Найгірше становище спостерігалось у 2015 році, коли інвестиції в основні засоби як в цілому по промисловості, так зокрема і у машинобудуванні скоротилися майже вдвічі, порівняно з 2013 роком (проти 7012 млн грн у 2013 р. – 3893,4 млн грн у 2015). Незважаючи на значне збільшення інвестицій у 2019 році (на 58,13 % порівняно з 2016 р.), оновлення основних засобів ще не досягло до кризового стану і становило лише 9203603 млн грн. Найкраща ситуація спостерігається у виробництві електричного устаткування, виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, де інвестиції в основні засоби збільшились тричі вдвічі порівняно з попереднім роком (607938 млн грн у 2019 проти 282 млн грн у 2018 р.), виробництво електричного устаткування – 1443032 млн грн, виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань – 3177551 млн грн, виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – 3975082 млн грн. Найгірша ситуація спостерігається у виробництві машин та устаткування не віднесених до інших угруповань, де інвестиції у 2019 р. зменшились на 3 % порівняно з 2018 роком [227]. Таким чином, можна засвідчити, що сьогодні, на підприємствах машинобудування спостерігається надлишок основних засобів, які є фізично непридатними та морально застарілими для виробничого процесу і не відповідають сучасним вимогам. Як наслідок, низька якість продукції, що випускається, низький рівень обсягів реалізованої продукції порівняно зі світовими виробниками та недостатній обсяг інвестиційних засобів для оновлення основного капіталу.

З метою оцінки перспектив розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств, розглянемо більш детально їх спеціалізацію. Згідно даних статистичної служби Європейського союзу основними видами продукції підприємств машинобудівного комплексу за видами економічної діяльності в Україні є: важке машинобудування, автомобілебудування; вагонобудування;

суднобудування, сільськогосподарське машинобудування, верстатобудування, приладобудування [254]. У цьому зв'язку, виділимо наступні провідні підприємства машинобудування, зокрема: машинобудування: ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»; ПАТ «Краматорський завод енергетичного машинобудування», ПАТ «Електротяжмаш»; ПАТ «Мотор-Січ»; тощо; енергетичне машинобудування: ПАТ «Турбоатом»; концерн «Укрросметал», ПАТ «Укрелектроавтомат» тощо; вагонобудування: ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод»; ПАТ «ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»»; автомобілебудування: Львівський автобусний завод, ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»; електротехнічні компанії: ПАТ «Завод Лтава»; ПАТ «Науково-виробничий концерн «Наука»; авіаційні підприємства: ДП «Івченко-Прогрес»; ДП «Антонов»; ТОВ «Аеропракт».

Насамперед слід вказати на те, що незважаючи на широку спеціалізацію вітчизняних машинобудівних підприємств, більшою частиною, ця продукція не відповідає міжнародним стандартам, що негативно відображається на обсягах загального експорту на світовий ринок. Так, частка загального експорту на світовий ринок вітчизняних підприємств становить лише 1,9 %, у той час, як у Японії – ця величина складає 59,6 %, Німеччині – 48,2 %, Китаї – 47,1 %, США – 40,5 % [254]. У цьому зв'язку, доцільно визначити основні види продукції за видами економічної діяльності та провідні підприємства машинобудування в цих країнах, зокрема: Японія спеціалізується на випуску наступних видів продукції: електротехнічна – «Sony», «Matsushita Electric Industrial», «Toshiba Corporation», «Hitachi Ltd», машинобудування – «Mitsubishi Heavy Industries»; автомобілебудування – «Nissan Motors», «Toyota Motors»; Німеччина, найбільш відома наступними видами продукції: електротехнічна – «Siemens», AEG, «Telefunken», «OSRAM»; автомобілебудування – Volkswagenwerk, Audi, BMW, DaimlerChrysler, Porsche Opel (General-Motors); машинобудування – «Vaillant», «Thyssen Krupp Metal Cutting», «SMS Group», «Grob-Gruppe», «Vallourec & Mannesmann tubes», «Vesuvius», «Heller», «Deckel Maho

Gildemeister»; Китай спеціалізується на випуску продукції: машинобудування – «China Shipbuilding Industry Corporation», «SEC», «ShangGong Group», «New jack Sewing Machine», «Xi'an Aircraft Industry», «Bluestar Group»; електротехнічної продукції – «Chontdo Electronics», «Nantonin»; США спеціалізується на випуску продукції автомобілебудування – «General Motors», «FORD Motors», «Chrysler Corporation», «Navistar International; обчислювальної техніки: «International Business Machines – IBM»; електроніки: «General Electric », «American Telephone and Telegraph», авіабудування – «Boeing», «General Dynamics», «McDonnell – Douglas», «Uniled Technologies». «Empresa Brasileira de Aronautica SA (Embraer)»; електротехнічної продукції – «Vfetinghouse Electric», «General Electric»; «Singer»; машинобудування – «Dresser Industries», «LTV».

У цьому зв'язку, доцільним буде підкреслити, що сьогодні українські підприємства не в змозі реалізовувати повний виробничий цикл великих проектів. Водночас, значні ставки кредитування не сприяють розвитку машинобудівного виробництва. Як наслідок, українські товаровиробники змушені виробляти запчастини та працювати субпідрядниками у іноземних компаній. У якості прикладу, наведемо наступне: загальновідомо, що у структурі виробництва підприємств вітчизняного машинобудівного комплексу переважає важке машинобудування, основним видом діяльності якого є: випуск металургійного устаткування, прокатних станів, спеціальних металорізальних верстатів для металургії, обладнання для доменних і сталеплавильних печей, гірничодобувного обладнання для залізорудної промисловості та бурових верстатів.

Серед українських товаровиробників важкого машинобудування доцільно виділити підприємства, діяльність яких сконцентрована на верстатобудуванні та наданні послуг з високоточною механічною обробкою, зокрема: ВАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» та ВАТ «Харвест», що входять до харківської групи У.П.Е.К. Водночас, українські підприємства гірничо-металургійного комплексу віддають перевагу обладнанню світових лідерів машинобудування, таких як «SMS Demag», «Siemens-VAI» таї «Danieli». Це відбувається за рахунок того, що якість продукції означених компаній

набагато вище за якість, надійність та ефективність українських товаровиробників внаслідок науково-технічного відставання вітчизняних машинобудівних підприємств від світових лідерів.

Для вітчизняних підприємств енергетичного машинобудування характерно виробництво устаткування для всіх видів електростанцій, у тому числі: парових гідравлічних турбін, атомних реакторів, генераторів, котлів, дизельних моторів, електроапаратури, кабелю тощо. Серед українських підприємств, що належать до основних виробників енергетичного машинобудування доцільно виділити ВАТ «Турбоатом», що входить до числа провідних світових виробників всіх видів турбін для теплових електростанцій, атомних електростанцій і теплоелектроцентралей; гідравлічних турбін для гідроелектростанцій і гідроелектростанцій; а також газових турбін і парогазових установок для ТЕС. Сьогодні, продукція цього підприємства експортується у 45 країн світу [227]. Серед підприємств, що займаються транспортним машинобудуванням, найгірші показники демонструють підприємства, що випускають сільськогосподарську техніку. Зауважимо, що одним із домінантних напрямів розвитку вітчизняного транспортного машинобудування є літакобудування. Слід зазначити, що Україна входить до числа держав, які мають повний цикл виробництва власних літаків. Водночас, сьогодні, експортний потенціал галузі, базується на реалізації старої техніки, що призводить до зменшення обсягів експорту продукції. Серед основних підприємств означеної групи, доцільно виділити: ПАТ наступні підприємства: ПАТ «Мотор-Січ», ДП «Антонов», державне авіаційно-виробниче підприємство Харкова, ВАТ «Аеропракт». Загалом, присутні на ринку України машинобудівні підприємства, що займають стійкі позиції на національному та світовому ринках, умовно можна розділити на три групи: 1) підприємства авіаційної промисловості, які займають лідерські позиції за рахунок виробництва унікальної продукції; 2) виробники обладнання, продукція яких є конкурентоспроможною на всіх типах ринків; 3) виробники залізничного транспорту, що випускають продукцію, яка є конкурентоспроможною в країнах СНД (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Провідні машинобудівні підприємства України у 2020 році

Підприємство	Чистий дохід	Чистий прибуток	Поточні зобов'язання	Коефіцієнт загальної ліквідності
ПАТ «Мотор Січ»	7928	1619	5281	2,72
ДП «Антонов»	3221	39	1025	3,81
Південний машинобудівний з-д ім. О. М. Макарова	888	-32	2432	1,03
Харківський машинобудівний з-д «ФЕД»	453	34	100	2,07
Науково-виробничий комплекс газотурбобудування «Зоря»-«Машпроект»	2979	89	2687	1,34
Новокраматорський машинобудівний з-д	2373	77	719	3,83
Електроважмаш	1451	50	846	1,33
Турбоатом	1297	309	1587	1,68
Енергомашспецсталь	1205	1	1006	0,86
Джейбіл Сьоркит Юкрейн Лімітед	1103	16	228	1,01
Сумський з-д насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	990	69	552	1,03
Азовмаш	10256	-47	3610	0,55
Крюківський вагонобудівний завод	7216	782	3610	3,51
Промислова комплектація	4211	1862	233	0,88
Азовелектросталь	4064	799	2263	0,82
Дніпровагонмаш	3911	822	339	5,02
Український державний центр по експлуатації спеціалізованих вагонів	1527	4	180	2,83
Попаснянський вагоноремонтний завод	1435	16	440	0,81

Примітка: сформовано та розраховано автором на основі даних [307-311]

З метою більш детального розгляду індикаторів економічного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств, розглянемо основні фінансові показники діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Фінансові результати діяльності машинобудівних підприємств України за видами економічної діяльності у 2017-2020 рр. (тис. грн)

Вид економічної діяльності	Роки	Фінансовий результат (сальдо)	Прибуткові підпр-ва	У % до загальної кількості	Збиткові підпр-ва	У % до загальної кількості
Промисловість	2017	236952071,4	593168150,9	72,8	356216079,5	27,2
	2018	369212261,7	668893496,8	74,3	299681235,1	25,7
	2019	613044035,5	869642104,6	74,0	256598069,1	26,0
	2020	134734313,1	673978808,6	71,4	539244495,5	28,6
Машинобудування	2017	9770037,8	18965622,5	77,7	9195584,7	22,3
	2018	11411150,4	22885576,2	77,0	11474425,8	23,0
	2019	23644964,4	28039591,6	75,7	4394627,2	24,3
	2020	-6087215,4	15765032,5	73,9	21852247,9	26,1
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	2017	1817270,3	2028957,6	79,9	2028957,6	20,1
	2018	2567047,7	2773510,2	77,1	2773510,2	22,9
	2019	2323358,8	2508536,7	72,6	2508536,7	27,4
	2020	1504211,5	1948074,6	71,6	1948074,6	28,4
Виробництво електричного устаткування	2017	1072819,6	2479289,0	78,6	1406469,4	21,4
	2018	4790906,0	5519584,5	77,2	728678,5	22,8
	2019	3422776,1	3892050,6	75,2	469274,5	24,8
	2020	-1992509,3	2654209,0	70,6	4646718,3	29,4
Виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань	2017	1711906,1	6110352,6	77,9	4398446,5	22,1
	2018	2022301,2	6466864,7	77,9	4444563,5	22,1
	2019	6285975,8	7628657,3	77,8	1342681,5	22,2
	2020	-1762796,2	6513669,6	76,8	8276465,8	23,2
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших тр.засоб.	2017	5168041,8	8347023,3	72,8	3178981,5	27,2
	2018	2030895,5	8125616,8	72,9	6094721,3	27,1
	2019	11612853,7	14010347,0	71,7	2397493,3	28,3
	2020	-3836121,4	4649079,3	70,0	8485200,7	30,0

Примітка: сформовано та розраховано автором на основі даних [227]

З огляду на приведені у таблиці 3.8 дані, можна зробити наступні узагальнення: найбільше значення показника «Фінансовий результат до оподаткування» у розмірі 23644,96 млн. грн спостерігалось у 2019 році. Проте у 2020 році підприємства отримали значні збитки, що становили 6087,15 млн. грн, що в першу чергу спричинено пандемією COVID-19 в усьому світі. Спад відбувався майже по всіх напрямках діяльності підприємств машинобудування, зокрема: виробництво машин та устаткування – на 257 %. Згідно даних Державної служби статистики України, у 2020 році – 26,4 % підприємств машинобудівної промисловості стали збитковими (у тому числі: кількість збиткових підприємств, що займаються: виробництвом комп'ютерів, електронної та оптичної продукції становила – 28,5%, виробництво електричного устаткування – 29,5%; виробництвом машин і устаткування – 23,5%, виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – 30,4%). До цього слід додати, що у 2020 році, частка збиткових машинобудівних підприємств збільшилась на 1,7 % порівняно з 2019 роком, та на 3,1% порівняно з 2018 роком, зокрема, на підприємствах, що займаються виробництвом: комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, ця частка збільшилась на 5,0 % (порівняно з 2018 роком); електричного устаткування – на 6,3 %, машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань – 1,2 %, автотранспортних засобів, причепів та інших транспортних засобів – 3,1 % [227].

Одним із найвагоміших показників оцінювання ефективності функціонування машинобудівних підприємств є рівень рентабельності, який по промисловості в цілому, так і по машинобудуванню значно знизився (на 6,7 % в цілому по промисловості, а щодо підприємств машинобудування, то його значення досягло від'ємного значення і становить (-3,6% у 2020 році) проти 8% у 2019, що пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва і реалізації продукції. Зокрема, на підприємствах, що займаються виробництвом: комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, рівень рентабельності у 2020 році становив – 7 %; виробництвом електричного устаткування – (-5,5 %); виробництво машин і

устаткування – (-3,1%); виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – (-0,8%) [227].

Узагальнюючи сказане, можна стверджувати, що сьогодні, машинобудівні підприємства у своїй діяльності зіштовхуються з низкою проблем, що не надає їм можливості збільшувати обсяги виготовленої продукції, яка може бути конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і світовому ринках. Це, пов'язано з наступним: незначна частка машинобудівної продукції в структурі промисловості (7,2 % у 2020 р. проти 53,6 % у Німеччині); значний моральний та фізичний знос наявної матеріально-технічної бази вітчизняних машинобудівних підприємств; висока частка збиткових підприємств та низька рентабельність їх діяльності. Відтак, Поштовхом для активізації діяльності підприємств має стати перехід до наукоємного високотехнологічного виробництва шляхом впровадження активної інноваційної політики розвитку.

3.3 Аналітична характеристика інноваційної діяльності машинобудівних підприємств

Одним з домінантних факторів лідерства вітчизняних машинобудівних підприємств на ринку є активізація науково-інноваційної діяльності, що сприяє створенню товарів і послуг з високою доданою вартістю за рахунок ефективного використання внутрішніх інтенсивних факторів виробництва. Саме тому, забезпечення сприятливого інноваційного розвитку промисловості України залишається питанням стратегічної важливості, від реалізації якого залежить не тільки можливість трансформації до випуску високотехнологічної продукції та модернізації промисловості на цій основі, а й перспектива отримання вітчизняними товаровиробниками високих позицій на ринку .

Доречно зазначити, що у класичній економічній теорії виділяється три гіпотези в рамках класичного, кейнсіанського та інституціонального напрямів

економічної теорії, що пояснюють потребу появи інноваційного виробництва, як реакцію виробників на потреби масового споживача: теорія П. Друкера, що отримала назву «виклики попиту» (Market pull или Demand pull) [159]. Ця теорія заснована на постулаті про можливість короткочасного задоволення поточного попиту за умов зростання якості продукції, як відбитті загального закону діалектики суспільного розвитку; теорія технологічного поштовху Г. Менша [257, с. 115-132], згідно з якою джерелом виникнення інновацій стають внутрішні закономірності виробництва (завершення життєвого циклу існуючих технологій) під час макроекономічного спаду (технологічного пату); теорія інновацій Й. Шумпетера [8], що відбиває взаємозв'язок підприємництва з поведінкою споживача та характеризує циклічний характер економічного зростання і розвитку в цілому. Незважаючи на різні підходи щодо появи інновацій, загальною ознакою зазначених теорій є інтелектуалізація діяльності, збільшення наукомісткості та домінування на ринку високотехнологічних інтелектуальних товарів і послуг. Таким чином, інноваційна діяльність підприємства виражається у різних проявах нововведень, заснованих на досягненнях НТП і таких, що передбачають динамізм фактичного розвитку окремих підприємств.

При вирішенні питання про потребу інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, насамперед, виникає потреба дослідження його зовнішнього середовища, що може мати різний рівень динамічності, як то: темпи та частота змін факторів або їхніх характеристик. Доцільно зазначити, що вплив зовнішніх факторів на інноваційну діяльність підприємства, виражається, перш за все, у швидкій здатності підприємств до змін ринкової кон'юнктури та впровадженні нових технологій виробництва та збуту продукції. У цьому зв'язку, доцільно підкреслити, що згідно з вітчизняною системою промислової статистики, відповідність структури, інноваційного рівня розвитку промисловості та задач розвитку економіки знань ґрунтується на сегментації видів виробництва за технологічними укладами (ТУ) [258, с. 107 -112], де за основу взятий спосіб виробництва, що характеризує певний рівень розвитку виробничих сил,

виробничу інфраструктуру, ступінь застосування інтелектуального людського капіталу, технологій та інновацій.

Аналіз статистичних даних показує, що сьогодні в Україні випуск продукції вищих технологічних укладів — п'ятого та шостого — становить тільки 6,5 %. Водночас, на шостий технологічний уклад, що визначає перспективи високотехнологічного розвитку країни у майбутньому, в Україні припадає тільки 2,9 %. Проте на третій технологічний уклад припадає 50,7 % виробленої продукції; на четвертий — 42,8 %, що в цілому характеризує значне відставання вітчизняного промислового сектору за розвитком технологій. Для порівняння, у США на третій технологічний уклад припадає близько 15 %, на четвертий — близько 20 %, на п'ятий — 60 %, а на шостий — близько 5 % [254]. Водночас, активний перехід світових промислових лідерів до випуску продукції шостого технологічного укладу свідчить про випуск товарів і послуг, основними характеристиками яких стають висока технологічність, інноваційність, енергоефективність і використання найновіших матеріалів. Результатом такого переходу стає часткова зміна світових технологічних лідерів, серед яких знаходяться підприємства машинобудування Фінляндії, Великобританії, Швеції, Швейцарії та США. Питома вага і абсолютні показники технологічних укладів у структурі виробництва комплексу України у 2018 – 2019 рр. представлено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Питома вага і абсолютні показники технологічних укладів у структурі виробництва комплексу України у 2018 – 2019 рр. (млн грн)

ТУ	Вид економічної діяльності (Код за КВЕД-2010) OCDE	Обсяги реалізованої продукції	Питома вага реалізованої продукції (%)
1	2	3	4
	Промисловість – усього, млн грн	1109423,2	100
3	Усього, у тому числі	563186,6	50,7
	добувна промисловість	145669,1	13,1
	металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів;	198266,3	17,9

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	219251,2	19,7
4	Усього, у тому числі	474716,7	42,8
	Вир-во харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	217053,4	19,6
	легка промисловість	8010,9	0,7
	оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів і целюлозно-паперове виробництво	31969,2	2,9
	виробництво коксу, продуктів нафто перероблення	44144,8	4,0
	хімічна та нафтохімічна промисловість; виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	49075,6	4,4
	виробництво машин і устаткування, крім електричного, електронного та оптичного устаткування	81599,9	7,3
	інші галузі промисловості	18513,9	3,9
5	Усього, у тому числі	38964,2	3,6
	Вир-во електричного, електронного та оптичного устаткування, крім вир-ва медичної техніки	27242,9	2,5
	фармацевтичне вир-во	11721,3	1,1
	Усього, у тому числі	32555,7	2,9
	мікробіологічна промисловість, виробництво медичної техніки	32555,7	2,9

Примітка: сформовано та розраховано автором на основі опрацювання даних [227, 231]

Для порівняння технологічної структури вітчизняної промисловості з виробництвом економічно-розвинених країн, скористаємося загальноприйнятою класифікацією технологічного розвитку, до якого належать:

- високі технології (high technology industry); до складу яких належить виробництво літальних апаратів, у тому числі: літальних і космічних апаратів; фармацевтичне виробництво; виробництво офісного обладнання та обчислювальної техніки; виробництво радіо, теле-апаратури та апаратів зв'язку;
- середньо-високі технології (medium-high technology industry), що охоплюють машинобудування і хімічну промисловість, зокрема: виробництво машин і устаткування; виробництво електричних машин і обладнання;

виробництво автомобілів, причепів і напівпричепів; виробництво залізничного рухомого складу; виробництво хімічних речовин, за винятком лікарських препаратів;

– середньо-низькі технології (medium-low technology industry), до складу яких належить більшість продукції хімічної промисловості та металургійного виробництва, а саме: будівництво та ремонт суден і човнів; виробництво коксу та продуктів нафтопереробки; виробництво гумових і пластмасових виробів; виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції; металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів;

– низькі технології (low technology industry), що охоплюють наступні сфери економічної діяльності: деревообробка та виробництво виробів з деревини; целюлозно-паперове виробництво та видавнича діяльність; виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів; легка промисловість а також інше виробництво, що не належить до вищезазначених (таблиця 3.10) .

Таблиця 3.10 Розподіл реалізованої промислової продукції за технологіям

Вид економічної діяльності	Питома вага реалізованої промислової продукції (%)	
	України	ОЕСР
1	2	3
Високі технології, у тому числі:	2,49 %	12,92 %
Літальних апаратів, у тому числі, космічних	0,93 %	1,39 %
Фармацевтичне	0,74 %	3,22 %
офісного обладнання та обчислювальної техніки	0,11 %	0,84 %
радіо, теле-апаратури та апаратів зв'язку	0,23 %	2,93 %
медичної техніки, вимірювальних засобів, оптичних приладів	0,48 %	4,54 %
Середньо-високі технології	14,13 %	44,95 %
У тому числі виробництво:		
електричних машин і обладнання	2,6 %	6,71 %
автомобілів, причепів і напівпричепів	0,83 %	15,01 %
хімічних речовин, за винятком лікарських препаратів	4,14 %	7,79 %

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
залізничного рухомого складу	2,82 %	0,52 %
машин і устаткування	3,74 %	15,92 %
Середньо-низькі технології,, у тому числі	30,29 %	22,85 %
Будівництво та ремонт суден і човнів	0,33 %	0,3 %
Виробництво коксу та продуктів нафтопереробки	6,85 %	0,85 %
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	2,63 %	3 %
Виробництво гумових і пластмасових виробів	1,71 %	4,48 %
Металургійне вир-во та виробництво готових металевих виробів	18,77 %	14,22 %
Низькі технології,, у тому числі	53,09 %	19,28 %
Деревообробка та виробництво виробів з деревини	0,69 %	1,46 %
Целюлозно-паперове виробництво та видавнича діяльність	2,44 %	6,34 %
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	18,04 %	7,28 %
Легка промисловість	0,8 %	1,64 %
Інше виробництво	31,12 %	2,56 %

Примітка: сформовано та розраховано автором на основі опрацювання даних [227, 231]

Як можна побачити з таблиці, найгірша ситуація в Україні спостерігається у високотехнологічному секторі, де питома вага реалізованої продукції становить тільки 2,49 % від усього обсягу реалізації., у той час як у країнах-членах ОЕСР, ця величина складає 12,92 %.

Результати порівняння технологічної структури вітчизняної промисловості та країн-членів ОЕСР надають можливість зробити такі ж самі висновки, що і аналіз структури вітчизняного виробництва за технологічними укладами, а саме: в українській економіці, переважну кількість становить низько та середньо-низьке технологічне виробництво, що у сукупності складає 83,38 % (відповідно, 53,09 % та 30,29 %), на противагу країнам-членам ОЕСР, де таке виробництво складає тільки 42,13 % [227, 231].

Результати проведеного дослідження свідчать, що в Україні структура виробництва є технологічно відсталою, що не відповідає вимогам сучасної

економіки знань. В зв'язку з чим виникає потреба кардинальних змін у формах і методах управління, організації та фінансування науки в рамках державної інноваційної політики. У той же самий час, світовий досвід показує, що сьогодні, пріоритетним завданням державної інноваційної політики є підвищення ефективності наукової та інноваційної діяльності. З цією метою в розвинених країнах створюються певні центри. Так, у США роль центру інновацій відіграє Національний науковий фонд, який підпорядкований Управлінню по науці та техніці при президенті США; у Франції – Національний центр наукових досліджень Міжміністерського комітету наукових і технологічних досліджень при президенті Французької Республіки. Тому, вважаємо за доцільне, створити в Україні центр досліджень і технологічних розробок на базі Національної академії наук України та наукових інститутів із залученням провідних університетів, що здатні забезпечити науково-методичну та освітню діяльність. Означений центр має формувати основні принципи науково-технічної політики України; розробляти програми фундаментальних досліджень, спрямованих на модернізацію української економіки; здійснювати координацію та контроль за виконанням таких програм; надавати рекомендації щодо придбання існуючих за межами країни унікальних технологій, а також займатися розподілом фінансових ресурсів на основі оцінки дослідницької діяльності та наукової роботи провідних підприємств на наукових організацій. Результатом створення центру досліджень і технологічних розробок має стати безперервний потік генерації нових знань, до складу яких належать фундаментальні та прикладні дослідження, розробка нових технологій і виробництво високотехнологічної наукомісткої продукції із залученням венчурного капіталу на основі державного та приватного партнерства в найбільш привабливі, з точки зору перспектив отримання лідерства на світовому ринку, галузі промисловості [259].

Водночас, аналіз найбільш привабливих галузей української промисловості для найбільших країн інвесторів і товарної структури експорту показав, що найбільш перспективними можливостями для отримання бізнес-лідерства на ринку є підприємства машинобудування. Аналогічний висновок впливає з

технологічної структури вітчизняної промисловості, де реалізація продукції підприємств означеного комплексу становить 11,74 % від обсягу реалізованої продукції України [227].

Зважаючи на прямий взаємозв'язок між розвитком середньо-високотехнологічного і високотехнологічного секторів економіки та отриманням підприємством високих позицій на ринку, доцільно провести аналіз інноваційних перетворень, що відбуваються у вітчизняному реальному секторі економіки та зокрема у машинобудуванні. Варто підкреслити, що серед основних чинників, що спричиняють низьку інноваційну активність підприємств, в тому числі машинобудівних, виділимо:

1) екзогенні фактори, зокрема: макроекономічні фактори – незадовільна нормативно – правова база, політичний дисбаланс і слабкий розвиток внутрішнього ринку; цінові фактори – високі ціни на кредитні ресурси для вітчизняних товаровиробників і високі інноваційні витрати; інформаційні фактори – відсутність інформації про технології; відсутність інформації про ринки; труднощі знаходження партнерів по інноваційній діяльності; ринкові фактори (наявність сильних конкурентів; невизначений попит на інноваційні товари);

2) ендогенні внутрішні фактори, зокрема: – відсутність кваліфікованого персоналу та застаріла матеріально-технічна база.

При дослідженні впливу вищезазначених чинників на інноваційну діяльність підприємств було проведено опитування експертів-фахівців у галузі машинобудування. На основі проведеного дослідження було виявлено, що найбільш впливовими перешкодами для впровадження інновацій виступають екзогенні чинники, і зокрема, макроекономічні фактори, як більш значущі порівняно з ендогенними, що свідчить про високу кореляцію розвитку підприємства з зовнішнім середовищем. Результати анкетування наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Розподіл підприємств за найбільш суттєвими чинниками, що перешкоджали здійсненню інновацій (% від заг. кількості опитуваних)

Чинник	Основні складові	Підприємства	
		інноваційні	Не інноваційні
1	2	3	4
Макро-економічні фактори	Незадовільна нормативно – правова база, політичний дисбаланс і слабкий розвиток внутрішнього ринку	66,9	31,2
Цінові фактори	Відсутність коштів у межах підприємства	7,8	16,3
	Високі інноваційні витрати	6,2	12
	Відсутність фінансування	4,6	8,7
Інформаційні чинники	Труднощі знаходження партнерів по інноваційній діяльності	2,4	5,3
Цінові фактори	Відсутність коштів у межах підприємства	7,8	16,3
	Високі інноваційні витрати	6,2	12
	Відсутність фінансування	4,6	8,7
Інформаційні чинники	Труднощі знаходження партнерів по інноваційній діяльності	2,4	5,3
	Відсутність інформації про технології	1	2,1
	Відсутність інформації про ринки	0,8	1,9
Ринкові чинники	Домінування на ринку певних підприємств	3,9	7,1
	Незначний попит на інноваційні товари	1,9	4,2
	Відсутність попиту на інноваційні товари	1,8	5,7
Внутрішні фактори	Відсутність кваліфікованого персоналу	1,5	3,4
	Застаріла матеріально-технічна база	1,2	2,1

Примітка: побудовано автором на основі даних [227]

Аналіз динаміки обсягів виробництва інноваційної продукції в Україні за період 2000-2020 рр. показав, впровадження інновацій на підприємствах має хвилюобразний характер. Так, кількість підприємств, що промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси) в загальній кількості промислових підприємств у 2020 р. майже така сама як і у 2000 р. і становить 14,9%. (рис. 3.4).

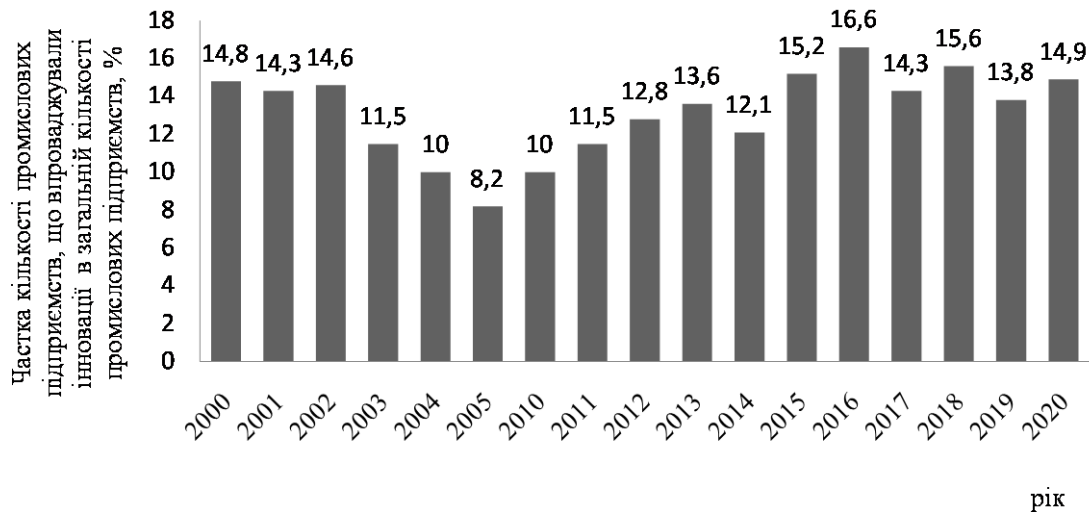


Рисунок 3.4 – Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості промислових підприємств, % (побудовано автором на основі даних [227])

Водночас, питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової (рис. 3.5) за визначений період скоротилися у 4,94 рази (з 9,4 % у 2000 р. до 1,9 % у 2020 р.), за умов того, що мінімальний показник питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової для сучасної конкурентоспроможної економіки в середньому становить 15 % [242].

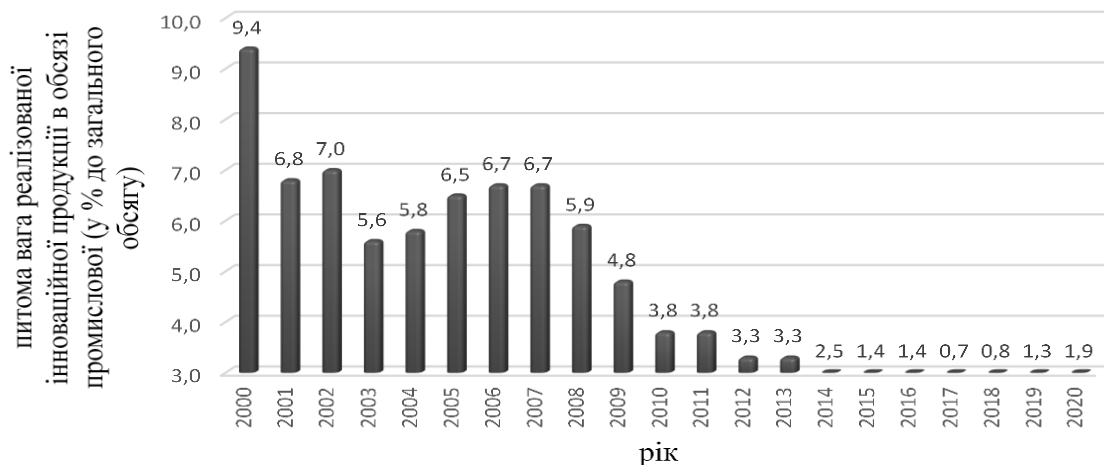


Рисунок 3.5 – Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової (у % до загального обсягу) (побудовано автором на основі даних [227])

Варто підкреслити, що у реальному секторі економіки, найбільшу інноваційну активність проявляють підприємства машинобудування. Їх частка у 2020 році становила 26,7 % від усіх інноваційно-активних підприємств, що на 9,3 % більше, ніж середня кількість по країні. Ще одним з основних чинників формування інноваційно-налаштованих підприємств є географічне розташування підприємства усередині країни. Регіональна структура вітчизняних інноваційно-активних підприємств виглядає наступним чином: найбільша кількість інноваційно-налаштованих підприємств знаходиться у регіонах, де розташовані базові експортно-орієнтовані галузі економіки – металургія, машинобудування і хімічна промисловість та існує значна кількість науково-дослідних інститутів, зокрема: в Запорізькій області, де нараховується 28,8 % інноваційно-активних підприємств, Миколаївській (24,9 %), Херсонській (23,6 %), Харківській (23,2 %), Івано-Франківській (21,4 %), Чернігівській (20,7 %), Вінницькій (19,4 %), Кіровоградській (18,3 %), Хмельницькій (18,2 %) областях, а також у м. Києві (25,6 %). Найменша кількість інноваційно-активних підприємств припадає на Волинську (10,5 %), Донецьку (10,5 %), Полтавську (8,1 %) та Закарпатську (6,9 %) області [227]. Таким чином, проведене дослідження вказує на недостатній рівень інноваційності вітчизняного промислового сектору, що не відповідає сучасним вимогам розвитку економіки та Індустрії 4.0. і не сприяє отриманню високих позицій українських товаровиробників на ринку.

Проведемо аналіз інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. Згідно з міжнародною класифікацією виділяються чотири види інновацій, що розподіляються у дві групи: технологічні та нетехнологічні інновації [238]. До складу технологічних інновацій належать: інноваційна продукція, що передбачає: впровадження нового товару або послуги та вдосконалення споживчих характеристик існуючих товарів. У визначеному контексті, йдеться про значне поліпшення технічних характеристик, компонентів і матеріалів, у тому числі: програмного забезпечення, зручності для користувача та інші функціональні характеристики; інноваційні процеси, що передбачають впровадження нового або значно покращеного методу виробництва або постачання, що передбачає значні

зміни в техніці, обладнанні та програмному забезпеченні. До нетехнологічних новацій належать маркетингові інновації (впровадження нових маркетингових методів; змін дизайну товарів, його розміщення, просування і ціноутворення) та організаційні інновації (реалізація нових організаційних методів ведення бізнесу та прогресивних методів управління; нових або істотно змінених орієнтації корпоративної стратегії; організації робочого місця тощо).

Визначимо, що існує тісний зв'язок між технологічними та нетехнологічними новаціями, який зумовлений тим, що будь-які технологічні зміни передбачають наявність інституціональних та організаційних змін, що відбуваються на підприємстві. У цьому зв'язку, доцільно підкреслити, що в основі будь-яких інноваційних процесів на підприємстві лежить ефективне застосування людського капіталу, який створює нові знання, що сприяють появі нових або удосконаленню існуючих процесів і продуктів. У визначеному контексті йдеться про: придбання і формування релевантних знань, нових для підприємства, зокрема: про внутрішні дослідження і експериментальні розробки, програмне забезпечення тощо; маркетинг нових або вдосконалених продуктів; підготовку висококваліфікованих кадрів. Визначимо, що нові знання знаходять своє відображення у нематеріальних активах підприємства, які обумовлюють інвестиційну привабливість підприємства та виступають одним з домінантних чинників становлення лідерства за рахунок того, що: підприємство має у своєму активі унікальні запатентовані технології та продукцію, які захищають його конкурентні переваги; підприємство має певну стратегію інноваційного розвитку, в основі якої лежить інтелектуалізація діяльності [259].

Слід зазначити, що на противагу західним високотехнологічним компаніям, де частка нематеріальних активів становить від 1,5 до 50 % від загальної вартості активів, в українському промисловому секторі частка нематеріальних активів у середньому становить 9,5 % (від 0,36 % у добувній промисловості до 10,1 % у машинобудівній галузі). Найбільші показники демонструють підприємства машинобудування, зокрема ті, що займаються виробництвом транспортних засобів та устаткування, у тому числі виробництвом літальних апаратів – 11,34

[227]. Водночас, аналіз статистичних даних щодо напрямів проведення інновацій свідчить про те, що більша їх частка становлять технологічні інновації, зокрема: придбання машин, обладнання і програмного забезпечення, що сприяють впровадженню інноваційної продукції. Аналіз динаміки обсягів витрат на технологічні інновації інноваційно-активних підприємств України показує їх стрімке зростання. Так, за період 2000-2020 років, витрати на технологічні інновації українських підприємств виросли у 5,43 рази – з 1760 млн грн до 9562,6 млн грн. Проте, аналіз структури витрат на технологічні інновації в промисловості за видами економічної діяльності у розвинених країнах і в Україні характеризує різні критерії розподілу цих витрат. Так, у структурі витрат на технологічні інновації в промисловості розвинених країн більше половини витрат припадає на внутрішні дослідження і розробки, зокрема: витрати на внутрішні дослідження і розробки у Німеччині становлять 51,3 %, у Фінляндії – 57,0 %, у Франції – 65,8 %. Водночас, в Україні питома вага витрат на внутрішні дослідження і розробки на машинобудівних підприємствах становить лише 10,42 %. Крім того, якщо витрати на зовнішні НДР в Німеччині складають 3,7 %, у Фінляндії – 11,5 %, у Франції – 26,5 % від всіх витрат на технологічні інновації, то в Україні питома вага цих витрат складає лише – 0,9 %, що менше аналогічного показника Німеччини в 4,11 рази, у Фінляндії – 12,78 разів, а у Франції – 29,44 разів [227,231]. Доцільно підкреслити, що витрати більшості українських інноваційно-активних підприємств полягають лише у придбанні машин і обладнання (58 % від загальної суми витрат на технологічні інновації), що не сприяє формуванню нових нематеріальних активів.

Аналіз витрат на придбання машин та обладнання за різними видами економічної діяльності свідчить про те, що найбільшу часту від загального обсягу витрат за цим напрямом інноваційної діяльності здійснюють машинобудівні підприємства, що займаються виробництвом, ремонтом та монтажем машин і устаткування – 15,4 %. Аналогічна ситуація спостерігається і з позиції витрат, спрямованих на придбання інших зовнішніх знань (у т. ч. нових технологій), де машинобудівні підприємства витрачають близько 48,0 % від загального обсягу

своїх витрат. Водночас підкреслимо, що у 2020 р. частка витрат на придбання машин, обладнання і програмного забезпечення порівняно з 2014 та 2015 рр. значно скоротилася (з 73,18 % у 2018 р. до 58,0 % в 2020 р.) [227]. В основі цього процесу лежить, перш за все, нестача фінансової підтримки машинобудівних підприємств з боку держави та економічний спад, що був викликаний пандемією COVID-19. Дотепер, основним джерелом фінансування інноваційної діяльності вітчизняних товаровиробників залишаються власні кошти підприємств. Найбільші обсяги власних коштів вкладають у інноваційну діяльність підприємства з виробництва машин і устаткування. Збільшення обсягів фінансування у машинобудуванні відбувається внаслідок активізації вітчизняних та іноземних інвесторів. Причому, у виробництві транспортних засобів всю суму іноземні інвестори вклали у виробництво літальних апаратів.

Щодо інших джерел інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, то звернемо увагу на позитивну динаміку щодо іноземних інвесторів. Так, за останні п'ять років, частка іноземних інвесторів у інноваційну діяльність вітчизняного сектору збільшилась з 56,9 млн грн до 1253,2 млн грн, що у процентному відношенні становить 13,11 % від всього фінансування (у 2014 р. ця частка складала тільки 0,4 %). За цей же період значно скоротилися кількість кредитних коштів, що залучалися до фінансування інвестиційних процесів з 45,64 % або 6542,2 млн грн у 2011 р. до 13,71 % (1311,3 млн грн) у 2020 р. [227].

Ще одним фактором, що характеризує ступінь розвитку інноваційності сектору є результативність досліджень і розробок, яка забезпечуються витратами на внутрішні науково-дослідні розробки (ВНДР) та іншими витратами, пов'язаними зі створенням і впровадженням інновацій, зокрема: на навчання і підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів і процесів; на діяльність щодо ринкового запровадження інновацій; інші роботи, що свідчать про ефективність застосування внутрішніх інтенсивних факторів виробництва.

Аналіз витрат на ВНДР у вітчизняному промисловому секторі свідчить про поступове збільшення таких витрат у загальному обсязі інноваційних витрат

машинобудівних підприємств. Так, за 2019 рік, вищезазначені витрати зросли відповідно до 17,13 %, що у 2,27 рази більше ніж у 2014 р. та у 1,64 рази більше ніж у 2015 р. Водночас, державне фінансування інноваційної активності підприємств України значно зменшилось, що негативно відображається на їхньому розвитку. Так, якщо у 2014 р. на інноваційну діяльність припадало 14333,9 млн грн, то у 2015 р. ця величина зменшилась до 11480,6 млн грн, а у 2019 р. до 9562,6 млн грн. Скорочення фінансування негативно відображається на кількості організацій, що виконують наукові дослідження і розробки. Так, якщо, в період 2000-2005 рр. кількість організацій, що виконують науково-дослідні роботи поступово збільшувалась (з 1490 організацій у 2000 р. до 2510 організацій у 2005 р.), то починаючи з 2006 р. спостерігається зворотна тенденція. І на сьогоднішній день, таких організацій нараховується 1208. Відповідно, зменшується і кількість спеціалістів, що виконують НДДКР із 120,8 тис. чол. У 2000 р. до 82 тис. у 2020 р. (це зниження складає 67,88 %) [227]. Низька результативність досліджень і розробок у нашій країні, перш за все, обумовлена незначними обсягами державних витрат на НДДКР. Так, згідно з даними Держкомстату, витрати на наукові дослідження в Україні складають лише 0,66 % від ВВП, у той час як порогові значення даного показника, що забезпечує мінімально допустимий рівень розвитку НДДКР, дорівнюють 2 % від ВВП. Водночас, слід зазначити, що найбільша частка витрат на НДДКР припадає на підприємства машинобудування – 55,9 % від загального обсягу витрат на НДДКР, що надає додаткових можливостей для виходу цих підприємств на світовий ринок. За умов аналізу інноваційного рівня машинобудівних підприємств доцільно враховувати ступінь інноваційності продукції. У визначеному контексті йдеться про інновації, що є новими для ринку або є новими для окремого підприємства. У цьому зв'язку, доцільно визначити позитивну динаміку, що спостерігається на машинобудівних підприємствах, зокрема, новими для ринку є 60,4 % від загального обсягу продукції означених підприємств, у тому числі: виробництво машин та устаткування – 49,9 %; виробництво електричного та електронного та оптичного устаткування – 48,1 %; виробництво транспортних

засобів та устаткування – 81,7 %. Доцільно підкреслити, що збільшення інноваційної продукції знаходить своє відображення в обсягах реалізованої інноваційної продукції за межі України. Так, вітчизняними машинобудівними підприємствами реалізується у середньому 76,3 % інноваційної продукції, у тому числі: виробництво машин та устаткування – 72,2 %; виробництво електричного та електронного та оптичного устаткування – 82,3 %; виробництво транспортних засобів та устаткування – 78 % [227].

Таким чином, підсумуємо результати дослідження інноваційних перетворень. Проведений аналіз витрат на технологічні інновації, і зокрема на ВНДР, свідчить про досить низький рівень інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств і відсутність довгострокових стратегій інноваційного розвитку, в основі яких лежить орієнтація на ключові компетенції, що характеризуються нетехнологічними інноваціями [238, с. 62-64]. Джерелом нетехнологічних інновацій, зазвичай, виступають практика та досвід ведення бізнесу. До складу нетехнологічних інновацій, згідно з міжнародною класифікацією належать:

- реалізація нової або удосконалення існуючої корпоративної стратегії;
- впровадження сучасних методів управління на основі інформаційних технологій;
- впровадження нових або удосконалених організаційних структур;
- застосування сучасних методів контролю якості, сертифікації товарів, робіт, послуг;
- впровадження сучасних систем логістики;
- створення спеціалізованих під розподілів для проведення досліджень і розробок та практичної реалізації науково-технічних досягнень;
- впровадження корпоративних систем управління знаннями;
- реалізація заходів щодо розвитку персоналу;
- реалізація нових форм стратегічних альянсів, партнерства та інших коопераційних зв'язків зі споживачами продукції, постачальниками, та виробниками;

- аутсорсинг – передача низки функцій і бізнес-процесів спеціалізованому підряднику.
- впровадження значних змін в дизайні та упаковці товарів і послуг а також запровадження нових концепцій презентації товарів;
- реалізація нових маркетингових стратегій, в основі яких лежить орієнтація на розширення складу споживачів або ринків збуту;
- використання нових методів просування, цінових стратегій і каналів продажів товарів.

Доцільно підкреслити, на відміну від технологічних інновації, що характеризують практичне втілення результатів науково-технічної діяльності, що заснована на наукових досягненнях, технологічних проривах і таких, що призводять до збільшення рівня конкурентоспроможності продукції та покращення економічного статусу підприємства на ринку, нетехнологічні інновації – сприяють розвитку внутрішніх інтенсивних факторів підприємства, як основного джерела лідерства підприємств. В основі такого твердження лежить ресурсна теорія лідерства, згідно з якою інтенсифікація внутрішніх чинників розвитку підприємства надає можливість не тільки для збереження частки ринку, а й сприяє збільшенню такої частки за рахунок появи нових груп клієнтів і нових географічних ринків, що надає можливість підприємствам підвищити свій ранг на ринку. Слід зазначити, що сьогодні, більшість підприємств – світових лідерів здійснюють саме нетехнологічні інновації, що за своєю сутністю являють собою нові знання, за рахунок яких удосконалюються управлінські процедури та запроваджуються нові методи ведення бізнесу. До складу таких інновацій, зазвичай відносять «стратегічне планування, бюджетування капіталовкладень, найм, атестація і підвищення у посаді працівників, внутрішня комунікація та управління знаннями» [261, с.64]. Аналіз структури технологічних і нетехнологічних інновацій високорозвинених країн свідчить про те, що сьогодні більшість підприємств застосовує саме нетехнологічні інновації. Так, наприклад, в країнах-членах ЄС технологічними інноваціями займаються 39,8 % підприємств,

а нетехнологічними інноваціями – 41 %. Водночас, 28,5 % підприємств розвинених країн одночасно застосовують всі види інновацій (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Частка інноваційно-активних підприємств країн світу

Країна	займаються інноваційною діяльністю (%)	здійснюють технологічні інновації (%)	здійснюють нетехнологічні інновації (%)	всі види інновації (%)
Держави-члени ЄС	51,6	39,8	41	28,5
Німеччини	79,9	63,8	69	52,9
Люксембург	64,7	46	54,6	36
Бельгія	58,1	47,9	45	34,8
Естонія	56,5	44,9	42,6	26,7
Чехія	56	39,3	47	30,3
Болгарія	30,8	23,9	18,4	11,6
Литва	30,3	23,9	22,6	16,3
Угорщина	28,9	20,8	21,9	13,7
Польща	27,9	19,8	20,1	11,9
Україна	16,8	12	3,1	...

Примітка: сформовано та розраховано автором на основі опрацювання даних [227, 231]

Так, найбільша кількість підприємств, що застосовує нетехнологічні інновації розташована у Німеччині – 69 %, Люксембурзі – 54,6 % та Чехії – 47 %. Найменша кількість знаходиться в Угорщині – 21,9 %, Польщі – 20,1 %. Зазначимо, що означені інновації ще не мають широкого розповсюдження на вітчизняних підприємствах. Так, нетехнологічними інноваціями займається тільки 3,1 % від усіх підприємств, що у 4,81 рази менше ніж у Латвії, яка має найнижчий рівень інноваційно-активних підприємств у Європі та у 22,26 разів менше ніж у Німеччині, яка займає перше місце у Європі серед інноваційно-активних підприємств. Слід зазначити, що у 2020 р., організаційними та маркетинговими інноваціями займалися тільки 3,1 % від загальної кількості національних підприємств. До того ж, слід підкреслити, що існує певна негативна динаміка щодо означених інновацій. Так, якщо у 2018 р., означеними інноваціями

займалось 4,2 %, то у 2019 – 4 %, у 2020 – 3,8 %. Найбільш активними у цьому напрямку залишаються підприємства машинобудування, показники нетехнологічної інноваційності яких вищі за середнє значення на 5,9 % щодо організаційних інновацій і 4,9 % – маркетингових. Аналіз інноваційної складової розвитку машинобудівних підприємств свідчить про те, що найбільшу кількість нетехнологічних інновацій здійснюють підприємства, що займаються виробництвом транспортних засобів та устаткування – 7,3 % організаційних і 5,9 % маркетингових новацій, відповідно [227, 231].

У цьому зв'язку, слід зазначити, що зазвичай, в якості організаційних інновацій на підприємствах машинобудівного комплексу застосовуються наступні організаційні зміни: впровадження систем контролю якості та сертифікації продукції; організація корпоративної освіти та підвищення кваліфікаційного рівня співробітників підприємства; впровадження сучасних методів управління на основі використання ІКТ; удосконалення організаційних структур. Серед маркетингових інновацій найбільше застосовуються інновації, що спрямовані на збільшення ринків збуту та впровадження нових прийомів просування товарів, які сприяють розширенню споживчого попиту.

Отже, аналіз інноваційних трансформацій свідчить про те, що диспропорції у структурі інноваційних зрушень у вітчизняному машинобудуванні відбуваються внаслідок двох основних причин: недосконалості державної програми інноваційного розвитку та відсутності чіткої стратегії розвитку самих підприємств. Це ставить, перед керівництвом підприємств завдання знаходження нових форм організації методів виробництва та управління, які є передумовами для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та економічного статусу підприємства на ринку. Саме тому, в основі стратегії розвитку та підвищення інноваційної конкурентоспроможності промислових підприємств в Україні доцільно здійснювати: підтримку локального економічного розвитку – розвитку підприємництва; збільшення фінансування наукових розробок; розвиток кадрового потенціалу, який є джерелом появи нових ідей та інновацій.

Висновки до розділу 3

У розділі представлена діагностика забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств України, здійснено оцінювання впливу макроекономічних факторів на стійкість економічного розвитку машинобудівних підприємств; досліджено індикатори економічного розвитку машинобудування в Україні; проведено аналітичну характеристику інноваційної складової формування бізнес-лідерства.

Результати теоретико-концептуального розв'язання завдань, передбачених та поступово розв'язаних у даному дослідженні дозволили дійти ряду теоретичних та концептуальних висновків, основними з яких є такі.

1. У рамках системного підходу до лідерства, визначено, що лідерство сучасних підприємств не є іманентною характеристикою, оскільки будь-який економічний суб'єкт функціонує в системі макросередовища, що формується у межах національної економіки. За результатами порівняльного аналізу основних інструментів макроекономічного аналізу, визначено позитивні та негативні фактори, що позначаються на розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств. Визначено основні групи ризиків, що перешкоджають становленню бізнес-лідерства машинобудівних підприємств України на ринку. Зазначене обумовило кількісні та структурні зміни у розвитку машинобудування.

2. За результатами порівняльного аналізу макроекономічних факторів, що забезпечують формування імперативів розвитку вітчизняних підприємств, визначено позитивні та негативні фактори, що позначаються на розвитку цих економічних агентів, на конкурентоспроможності їхньої продукції та позиції підприємства на ринку. За результатами проведеного аналізу, доведена неготовність вітчизняних підприємств до лідерства на світовому ринку внаслідок негативних тенденцій і перекосів, що відбуваються в економіці України

3. На основі комплексного структурного аналізу макроекономічних факторів, визначено основні групи ризиків, що перешкоджають становленню

лідерства підприємств України на світовому ринку, а саме: 1) економічні – загальна нестабільність економічної ситуації в країні; недосконалість податкової системи; структурні дисбаланси в економіці регіонів і нестача ресурсів; 2) законодавчі – нестабільність і запутаність законодавства та низький рівень захисту інвесторів щодо дотримання прав власності; 3) фінансові – нестача фінансових ресурсів, зокрема для реалізації програм залучення інвестицій та інфраструктурних проектів, дефіцит власних ресурсів для забезпечення інноваційних проектів; 4) соціальні – низький рівень взаємодії бізнесу та наукових установ; відсутність державного планування ринку праці та низький рівень доходів населення.; 5) управлінські – відсутність механізмів реалізації програм залучення інвестицій на місцях і недосконалість механізму інформаційного забезпечення інвесторів. Оцінювання впливу макроекономічних факторів надало можливості для розроблення SWOT матриці потенціалу розвитку лідерства за окремими регіонами та галузями промисловості України.

4. За даними Держкомстату України визначено, що у 2020 р. частка продукції машинобудування у загальному обсязі промисловості становила 7,2 % (проти 30,5 % у 1990 р.), що не відповідає стандартам збалансованого розвитку економіки. Таке скорочення пояснюється як об'єктивними причинами, зокрема: складними умовами внаслідок внутрішніх проблем, що виникли у зв'язку з військовим конфліктом на сході країни (зменшення обсягів виробництва на 20,6 % порівняно з 2014 р.); інтенсивним та безперервним процесом зміни структури промислового виробництва у бік збільшення частки капітало-, енерго- та матеріаломістких виробництв і зменшення випуску високотехнологічної продукції; уповільненням темпів науково-технічного прогресу та інноваційного розвитку промислового виробництва. Станом на 1 січня 2020 р. кількість машинобудівних підприємств становила 7409, на яких працює 21,49 % від загальної кількості працюючих у промисловості, що становить 380,9 тис. чол., з яких: 5,43 % на підприємствах, що займаються виробництвом машин і устаткування; 6,7 % займаються виробництвом автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів. Виявлена стійка тенденція до зменшення інвестицій в

основний капітал (з 28,57 % у 2017 до 8,02 % у 2019 р.), результатом чого стає високий рівень зносу основних виробничих фондів (58,5 %).

5. За результатами аналізу діяльності машинобудівних підприємств визначено групи машинобудівних підприємств, які демонструють позитивні тенденції розвитку у 2020 р. за рахунок виробництва унікальної продукції – підприємства авіаційної промисловості – ПАТ «Мотор-Січ», ДП «Антонов», Південний машинобудівний з-д ім. О. М. Макарова, Харківський машинобудівний завод «ФЕД»; підприємства, що займаються випуском обладнання – ПАТ «Укрелектроапарат», Науково-виробничий комплекс газотурбобудування «Зоря»-«Машпроект», Новокраматорський машинобудівний з-д, ДП «Електроважмаш», Сумський з-д насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»; виробники залізничного транспорту, що випускають продукцію, яка є конкурентоспроможною в країнах СНД – Азовмашхолдинг, ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ПАТ «Дніпровагонмаш».

6. За результатами аналізу інноваційної активності підприємств за галузевою ознакою, встановлено, що найкращі показники демонструють підприємства машинобудування (27,6 % від усіх інноваційно-активних підприємств України, що на 9,3 % більше, ніж середня кількість по країні), де частка витрат на НДР складає – 55,9 % від загального обсягу витрат. До складу таких підприємств належать: Концерн «Азовмаш», ДП завод «Арсенал», ПАТ «Мотор-Січ», «Антонов» тощо, де чітко усвідомлюється вплив діяльності підприємства на зовнішнє середовище та потенціальний ефект в майбутньому. Проведено декомпозиційний аналіз інновацій вітчизняних машинобудівних підприємств. Аналіз динаміки інновацій показав, що в Україні технологічні інновації набувають стрімкого розвитку (витрати на них за останні десять років виросли у 5,4 рази, а питома вага становить 10,42 %), серед яких 58 % припадає на придбання машин та обладнання (з яких 15,4 % – здійснюють підприємства машинобудування). Серед інноваційних товарів, машинобудівні підприємства пропонують – 60,4 % від усього обсягу виготовленої продукції (у тому числі:

виробництво машин та устаткування – 49,9 %; виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування – 48,1 %; виробництво транспортних засобів та устаткування – 81,7 %).

7. За результатами аналізу структури витрат на технологічні інновації, зроблено висновок про досить низький рівень інноваційного потенціалу вітчизняних машинобудівних підприємств та відсутність довгострокових стратегій інноваційного розвитку, в основі яких лежить орієнтація на ключові компетенції. Визначено, що нетехнологічними (організаційними та маркетинговими) інноваціями займаються тільки 3,1 % від загальної кількості вітчизняних підприємств (у тому числі, на підприємствах машинобудування маркетингові інновації складають 4,9 %, а організаційні – 5,9 %). Серед організаційних інновацій, що застосовуються на вітчизняних підприємствах виділено: впровадження систем контролю якості та сертифікації продукції; організація корпоративної освіти та підвищення кваліфікаційного рівня співробітників підприємства; впровадження сучасних методів управління на основі використання ІКТ; удосконалення організаційних структур. Серед маркетингових інновацій виділено такі, що спрямовані на збільшення ринків збуту та впровадження нових прийомів просування товарів, які сприяють розширенню споживчого попиту. Диспропорції у структурі інноваційних зрушень машинобудівних підприємств надали можливість зробити висновок про потребу розвитку людського капіталу підприємства, знаходження нових форм організації методів виробництва та управління підприємством, спрямованих на ефективність діяльності та інноваційність розвитку промислового сектору.

Основні результати розділу опубліковані автором у роботах: 101, 228, 233, 235, 259.

РОЗДІЛ 4

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВА

4.1 Методичне забезпечення оцінювання впливу людського капіталу на стійкість економічного розвитку підприємств

Технологія оцінювання економічного розвитку підприємства передбачає дослідження критеріальної системи показників, що характеризують забезпечення його функціонування та стійкість у певний проміжок часу. За таких умов, формування потенціалу стійкого розвитку підприємства повинно враховувати раціональне використання внутрішніх ресурсів та здатність виробничо-господарської системи до саморозвитку в умовах дестабілізуючого впливу зовнішніх факторів.

Приймаючи за основу той факт, що швидкість реакції системи на загрози в її адресу обумовлюється наявністю внутрішніх та зовнішніх факторів, зазначимо, що процес розвитку характеризується узгодженістю інституціональних змін, удосконаленням системи управління та ефективністю застосування людського капіталу підприємства. Враховуючи, що результатом управління процесами стійкого розвитку має бути збільшення конкурентоспроможності продукції, зростання ділової репутації підприємства на ринку та збільшення частки ринку, що у сукупності характеризують бізнес-лідерство, у загальному вигляді, з точки зору автора, взаємозв'язок між цілями, внутрішніми та зовнішніми факторами, що відображають стан підприємства та тенденції змін можна представити наступним чином:

$$\vec{Y} = F(R, M, EA) \quad (4.1)$$

де Y – вектор цілей підприємства; R – внутрішні фактори забезпечення цілей системи; M – якість управління, EA – зовнішні умови функціонування підприємства.

Вектор цілей підприємства характеризує ступінь відповідності системи базовим орієнтирам, що обумовлені оточенням та самою системою. До орієнтирів, обумовлених оточенням віднесемо наступні:

- 1) існування, що характеризує стан оточення. Система має знаходитись у рівноважному стані зі своїм оточенням та бути здатною до існування у його межах. З цією метою підприємство має бути забезпечено ресурсами, необхідними для підтримки збалансованого стану;
- 2) ефективність, що відображає нестачу ресурсів. Система має бути ефективною у боротьбі з оточенням за ресурси;
- 3) свобода дій, як характеристика розмаїття оточення. Система має адекватно реагувати на вимоги її оточення;
- 4) безпека, як варіативність оточення. Система має захищати себе від дестабілізуючого впливу оточення;
- 5) адаптованість, як реакція на зміни оточення. Система повинна вміти пристосовуватися до змін свого оточення і мати здатність до самоорганізації;
- 6) співіснування з іншими підприємствами. Система має бути здатною до модифікації поведінки з урахуванням інтересів оточення.

До базових орієнтирів, що обумовлені самою системою належать: репродуктивність, як здатність системи до відтворення; психологічні потреби, що пов'язані з наявністю людського фактору; відповідальність.

У випадку нейтралізуючої дії базового орієнтира на дестабілізуючі фактори – підприємство має стійкість. Стійкий розвиток спостерігається за умов перевищення швидкості адаптаційних процесів щодо змін оточення.

Керуючись такою логікою, кількісну оцінку стійкості підприємства доцільно проводити на основі показника Б'єсіота, який визначається як співвідношення швидкості реагування системи до швидкості поширення загрози (збурення) у заданому проміжку часу [262]:

$$\beta = \frac{V_r}{V_e};$$

$\beta \geq 1$ – підприємство стійке;

$\beta < 1$ – підприємство не стійке;

(4.2)

де β – показник Б'єсіота; V_r – швидкість управління (реагування системи на збурення по певному базовому орієнтиру) у заданому проміжку часу; V_e – швидкість збурення (поширення загрози всередині підприємства або його оточенні) у заданому проміжку часу. Наочно, стан ступеня стійкості системи можна зобразити за допомогою так званої «зірки орієнтирів» [262], рис. 4.1.

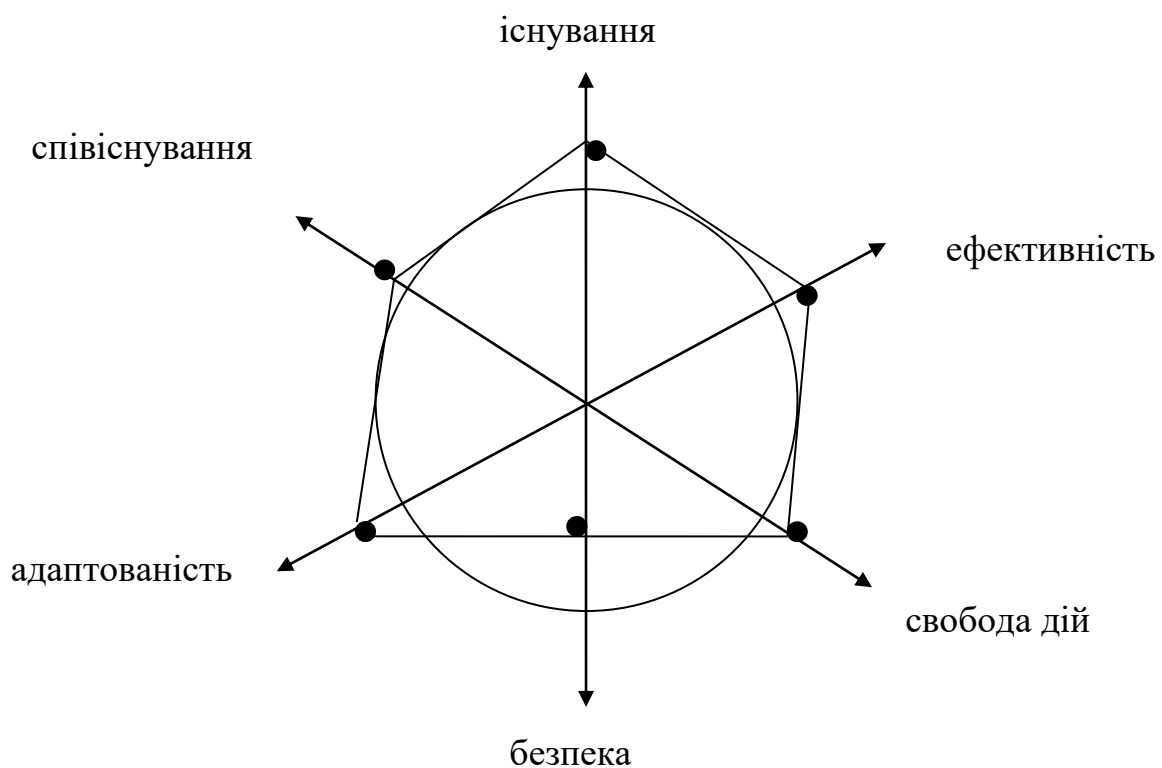


Рисунок 4.1 – Багатокутник стійкості виробничо-господарської системи
(розроблено і побудовано автором на основі показника Б'єсіота [262])

Якщо швидкість управління виявляється вищою за швидкість збурення – підприємство здатне впоратися з конкретною загрозою. В протилежному випадку – життєздатності виробничо-господарської системи загрожує небезпека. Критичним рівнем стійкості виступає одиниця – коли швидкість управління дорівнює швидкості збурення. За умов, коли хоча б для одного з базових

орієнтирів значення показника Б'єсіота менше за одиницю, то життєздатності всієї виробничо-господарської системи загрожує небезпека і система переходить в нестійкий стан. У цьому випадку, необхідно забезпечувати стратегічну гнучкість підприємства, тобто його здатність до здійснення превентивних управлінських заходів щодо швидкого реагування на дестабілізуючі зовнішні збурення.

Таким чином, забезпечення стійкості розвитку виступає предметною сферою тактичного управління, та з нашої точки зору, полягає у виконанні сукупності дій, що призводять до самоорганізації будь-якої виробничо-господарської системи. Важливим завданням такого процесу має встановлення взаємозв'язків між цілями розвитку та кінцевими результатами, що здійснюється на основі спостереження за результатами реалізації наявних здатностей та компетенцій та ефективним використанням економічних ресурсів на основі оцінювання величини створеної вартості.

Сучасний стан розробки методичного забезпечення стійкості підприємств характеризується наявністю широкого кола наукових позицій, що, в першу чергу, пов'язано з різноплановістю виявлення ефективних комбінацій ресурсів, здатностей і компетенцій, які забезпечують його розвиток. Це зумовлює доцільність систематизації існуючих методів та методичних підходів, що надає можливість для групування авторських розробок за певними ознаками.

У загальному вигляді, оцінювання стійкості економічного розвитку підприємств здійснюється на основі аналізу стану підприємства у певний проміжок часу:

$$S = F(t_i), i = 0, \dots, n \quad (4.3)$$

де S – показник стійкості економічного розвитку; $F(t_i)$ – стан системи у певний проміжок часу – t (рік), на який впливають різноманітні фактори.

За таких умов, критерієм стійкості виступають економічні втрати у виробничій підсистемі підприємства – чим такі втрати менші – тим більшою є стійкість системи до дестабілізуючих впливів зовнішнього середовища.

Графічне представлення динаміки стійкості підприємства у часі наведено на рис. 4.2.

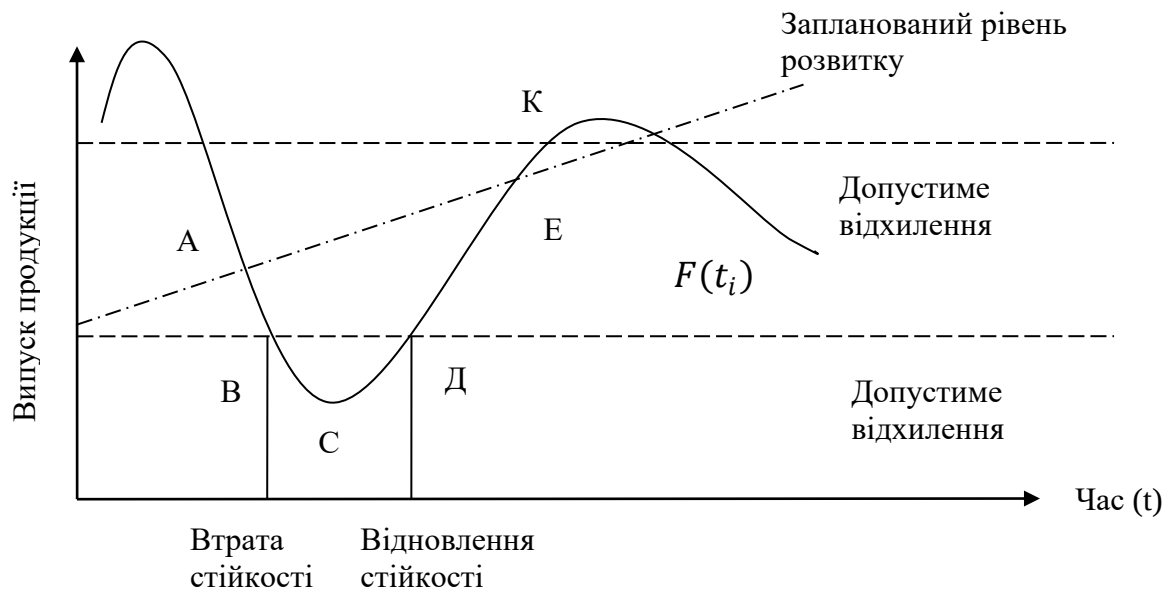


Рисунок 4.2 – Динаміка стійкості підприємства у часі
(розроблено автором)

У якості граничних меж цільових та допустимих траєкторій функціонування підприємства тут виступають наступні часові відрізки: [A, B] – аварійний режим функціонування (початок втрати стійкості); [B, C] – режим повної дестабілізації системи (втрата стійкості); [C, D] – відновлення режиму функціонування до втрати стійкості; [D, E] – відновлення запланованого режиму функціонування; [E, K] – режим найбільш сприятливих умов для діяльності. Визначення показників оцінювання економічної стійкості розвитку здійснюється на основі їх значимості для підприємства з позиції кінцевих результатів діяльності.

Залежно від методики дослідження показників в наукових працях отримали розвиток наступні методи оцінювання результативності діяльності підприємства.

До першої групи належать методи оцінювання на основі фінансових показників, що надають можливість оцінити кінцевий результат операційної діяльності на будь-якому підприємстві. В економічній літературі набуло широкого визнання визначення результатів діяльності підприємств на основі фінансового стану підприємства [263-266]. В основі означеного лежить той факт, що будь яка виробничо-господарська система, що характеризується диспропорціями

фінансових потоків не може бути стійкою. Як правило, у цьому випадку розраховуються показники, що характеризують рівень збалансованості окремих структурних елементів та ефективності їх застосування. В якості таких показників виступають:

- для виробничої складової – обсяг основних засобів; коефіцієнт зносу; коефіцієнт оновлення, вибуття та приросту основних засобів; фондівдача; виробничі потужності підприємства;
- для фінансової – коефіцієнт фінансової ліквідності, прибутковість, рентабельність, кредиторська і дебіторська заборгованості; коефіцієнти оборотності активів;
- для ринкової – коефіцієнт зміни обсягу продажів; кількість оборотів товарних запасів; частка ринку;
- для структурно-організаційної – коефіцієнт ефективності організації управління; коефіцієнт економічності організаційної структури, коефіцієнт беззбитковості управлінської діяльності;
- для маркетингової – обсяг збуту; маркетингові витрати; обсяг товарообігу;
- для техніко-технологічної – рівень використання технічних засобів виробництва; рівень оновлення основних засобів; рівень приросту основних засобів;
- для інвестиційно-інноваційної – інвестиційна активність підприємства; вкладення в основний капітал; інноваційні витрати; активність підприємства на фінансовому ринку; коефіцієнт інноваційної привабливості; темп зміни частки інноваційної продукції; темп зміни обсягу інвестицій в основний капітал; темп зміни обсягу інвестицій в НДДКР; темп зміни обсягу інвестицій в НМА;
- для соціальної (кадрової) – коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт професійного рівня; рівень освіти працівників; рівень підвищення кваліфікації; відношення середньої зарплати на підприємстві до середньогалузевого показника; коефіцієнт заборгованості зарплати на одного працівника.

Водночас, із-за відсутності системи обліку внутрішніх факторів не піднімаються питання визначення їх впливу на забезпечення стійкості виробничих процесів та управління. Ще одним суттєвим недоліком фінансових показників, є те, що вони не враховують інтереси стейкхолдерів.

Другу групу складають методи оцінювання на основі аналізу поставленої мети, що відображає бажаний стан розвитку підприємства. В основі зазначеного методу лежить розрахунок математичних показників стійкості, що ґрунтуються на законі розподілу випадкових величин [267]. В якості цільової функції виступають: показники функціонування підприємства; обмеження, що накладаються на керовані змінні. Це надає можливість розрахувати приріст стійкості, що виник внаслідок керуючого впливу. Математично, модель функціонування підприємства відносно поставленої мети являє собою задачу лінійного програмування. Ця задача полягає у максимізації певного критерію ефективності управління за умов обмеженості їх ресурсів:

$$\begin{cases} Z = \sum_{j=1}^n C_j * X_j \rightarrow \max \\ A * X \leq B \end{cases} \quad (4.4)$$

де Z – критерій ефективності управління; C – вектор ресурсів управління, X – вектор керованих параметрів підприємств; B – вектор обмежень, A – матриця технологічних коефіцієнтів, що описує витрати ресурсів, які необхідні для виконання певного керуючого впливу.

У цьому випадку, динамічна стійкість розвитку залежить від стійкості керованої системи та прямо пропорційна рішенням, що приймаються керівництвом для досягнення поставленої мети. За таких умов, організаційна структура є динамічною системою, що може змінюватись під впливом дестабілізуючих зовнішніх факторів. Організаційна структура задається матрицею значень рішень, що приймаються на кожному ієрархічному рівні.

Незважаючи на те, що означений підхід надає можливість визначити ресурси, що потрібні на момент реалізації цільової функції, на наш погляд,

суттєвим недоліком моделі є обмеженість практичного застосування, внаслідок складності розрахунків.

До третьої групи належать моделі на основі прогнозування ризику банкрутства, що ґрунтуються на визначенні інтегрального показника, який надає змогу визначити ступінь прояву кризи на підприємстві на основі порівняння значення цього показника з певними граничними межами [268-270;].

У зарубіжній практиці поширення набула модель Альтмана [268], в основі якої лежить визначення коефіцієнту, який є функцією від показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за минулий період:

– Z-коефіцієнт Альтмана для акціонерних товариств, що не торгують своїми акціями на біржах:

$$Z = 8,38K_1 + 1K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4 \quad (4.5)$$

де Z – інтегральний показник рівня загрози банкрутства ; K_1 – відношення обігового капіталу до середньорічної вартості активів; K_2 – відношення нерозподіленого прибутку до власного капіталу; K_3 – відношення виручки від реалізації до середньорічної вартості активів; K_4 – відношення нерозподіленого прибутку до загальних витрат; 8,38; 1; 0,054; 0,063 – коефіцієнти приведення (середні значення факторів по всій сукупності підприємства).

– Z-коефіцієнт Альтмана для акціонерних товариств, що торгують своїми акціями на біржах:

$$Z = 3,3K_1 + 1,4K_2 + 1,2K_3 + 1K_4 + 0,6K_5 \quad (4.6)$$

де Z – інтегральний показник рівня загрози банкрутства ; K_1 – відношення балансового прибутку до середньорічної вартості активів, що відображає ефективність операційної діяльності підприємства; K_2 – відношення нерозподіленого прибутку до середньорічної вартості активів, що відображає рівень фінансового важеля підприємства; K_3 – відношення власних оборотних активів до середньорічної вартості активів, що оцінює суму чистих ліквідних активів підприємства відносно його сукупних активів; K_4 – відношення виручки від реалізації до середньорічної вартості активів, що характеризує рентабельність

активів підприємства; K_5 – відношення ринкової вартості акцій до залученого капіталу 3,3; 1,4; 1,2; 1; 0,6 – коефіцієнти приведення (середні значення факторів по всій сукупності підприємства).

За умов знаходження значення Z-показника в діапазоні меншим за 1,8 – ступінь ймовірності банкрутства дуже висока (80%-100%); якщо показник лежить у межах від 1,81 до 2,7 – висока ймовірність банкрутства (35%-50%); ситуація невизначена, якщо показник лежить у межах від 2,7 до 2,9 – ймовірність банкрутства складає 15%-20%. За умов значення Z-показника більшим за 2,9 – підприємство є стабільним та фінансово стійким [268].

Незважаючи на те, що означений підхід характеризується простотою розрахунку за умов обмеженості інформації; можливістю порівняння показників; послідовністю та високою точністю дослідження, доцільно звернути увагу на певні недоліки застосування означеного показника для визначення ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств. Перш за все, означений показник не враховує особливості української економіки, що пов'язано з недостатньою розвиненістю фондового ринку в Україні. Крім того, застосування Z-показника в умовах пост трансформаційних перетворень в Україні не надає точних результатів, що пов'язано з застосуванням застарілих даних та високим рівнем інфляції, що не дає можливість встановити реальну ринкову ціну деяких основних фондів.

Найбільше поширення у вітчизняній практиці оцінювання фінансового стану підприємств, набув метод О. Терещенко [269], який, враховуючи українські реалії, розробив дискримінантну функцію розрахунку Z-показника:

$$Z = a_1K_1 + a_2K_2 + a_3K_3 + a_4K_4 + a_5K_5 + a_6K_6 + a_7K_7 \quad (4.7)$$

де a_i – питома вага показників; K_1 – відношення поточних активів до поточних зобов'язань ; K_2 – відношення власного капіталу до валюти балансу; K_3 – відношення чистої виручки від реалізації до валюти балансу; K_4 – відношення сума чистого прибутку та амортизації до суми чистої виручки та інших операційних доходів; K_5 – відношення суми чистого прибутку та амортизації до валюти балансу; K_6 – відношення прибутку до оподаткування до чистої виручки

від реалізації, K_7 – відношення чистої виручки від реалізації до середніх залишків обігових коштів.

Для визначення рівня фінансового банкрутства, автором запропоновано наступні межі Z-показника: від 0,51, що свідчить про фінансову стійкість до 0,8, що свідчить про фінансову кризу на підприємстві [269].

Недоліком означеної моделі, з нашої точки зору є те, що розрахунок здійснюється на основі на обліку вже отриманих фінансових результатів роботи підприємства, що в умовах «непрозорості» фінансової звітності ускладнює їх застосування.

Четверту групу складають методи, що ґрунтуються на інтегрально-бальному оцінюванні економічної стійкості на основі системного підходу [271-272]. Сутність такого підходу полягає у класифікації підприємств, виходячи з фактичного рівня показників фінансової стійкості та їх рейтингу у балах. Це метод, що об'єднує у собі метод оцінювання кінцевих результатів операційної діяльності та методи рейтингової оцінки.

Варто зазначити, що більшість вітчизняних методик оцінювання стійкості економічного розвитку підприємства на основі інтегрально-бального показника, що заснований на комплексному аналізі великих масивів статистичних даних. Для чого застосовуються методи експертних оцінок, економіко-математичні та статистичні методи.

У роботі [273] для розрахунку інтегрального показника пропонується наступна формула:

$$K_c = \sqrt[6]{K_y * K_n * K_f * K_c * K_a * K_p} \quad (4.8)$$

де K_c – коефіцієнт економічної стійкості підприємства; K_y , K_n , K_f , K_c , K_a , K_p , відповідно коефіцієнти рівнів управлінської, виробничої, фінансової, соціальної стійкості, рівня ділової активності і рівня стійкості рентабельності.

Колобов А. А. [274] пропонує розрахунок економічної стійкості підприємства розраховувати здійснювати на основі відносних показників розвитку трьох основних підсистем підприємства – виробничої, сервісної

підтримки та ринкової. Виробнича підсистема описується фінансовими показниками діяльності; сервісна – показниками зміни ринкової кон'юнктури; ринкова – показниками конкурентоспроможності:

$$K_c = x_1 K_v + x_2 K_s + x_3 K_p \quad (4.9)$$

де K_c – коефіцієнт економічної стійкості підприємства; K_v , K_s , K_p , відповідно коефіцієнти стійкості виробничої, сервісної та ринкової підсистем.

Хорев А.І. [275] для оцінювання економічної стійкості застосовує матричний метод, де в якості вхідних параметрів виступають показники прибутку, обсягу продажів, витрати, оборотні кошти, основні фонди, чисельність працівників для групи підприємств. Параметри вихідної матриці розраховуються шляхом ділення вхідних даних стовпчика на вхідні дані строки, результатом чого виступає матриця відносних показників діяльності підприємств. Надалі розраховуються індекси динаміки розвитку підприємства порівняно з попередніми періодами:

$$I_d = \frac{\sum_{i=1}^M I_i}{M}, \quad (4.10)$$

де I_d – індекс динаміки розвитку у певний період часу, I_i – індекс динаміки розвитку i -го параметру, M – кількість показників.

За умов, якщо I_d більший за одиницю, то спостерігається стійкий розвиток, якщо означений показник дорівнює одиниці – то розвиток стабільний, за умов значення показника меншого за одиницю – розвиток носить нестійкий характер.

В цілому, оцінювання стійкості економічного розвитку на основі інтегрально-бальної оцінки ґрунтується на застосування різноспрямованих показників, що не зовсім точно відображають отриманий результат та не надають можливість оцінити значущість окремих показників у забезпеченні стійкості.

Різноплановість критеріїв оцінювання результативності діяльності актуалізує завдання визначення такої системи показників, яка забезпечує досягнення цілей підприємства за рахунок виявлення ефективних комбінацій його ресурсів, здатностей і компетенцій. Формування такої системи показників передбачає врахування певних вимог до їх вибору. Методологічне значення мають вимоги суттєвості, відповідності, змістовності, мінімальності та повноти.

Вимога суттєвості означає, що система показників має надавати інформацію для оцінки та прийняття рішень усіма зацікавленими сторонами. Для визначення суттєвості інформації важливо застосування комбінації зовнішніх та внутрішніх факторів, що характеризують місію і конкурентну стратегію підприємства. Вимога відповідності означає, що відібрані показники мають відповідати меті дослідження. Вимога змістовності означає, що обрані показники мають бути прив'язаними до стратегічних цілей економічного розвитку підприємства. Дана вимога вирішується за допомогою ряду показників, що мають відповідати вимогам мінімальності. Вимога повноти означає, що відібрані показники мають надавати максимально повну характеристику елементів забезпечення стійкості.

Формуючи систему показників, що забезпечують стійкість економічного розвитку, з точки зору автора, слід враховувати наступні положення та умови:

- 1) система показників має охоплювати основні складові забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства;
- 2) прямий зв'язок показників з ресурсним потенціалом підприємства та цілями проведення оцінки. Дана умова передбачає застосування внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть зацікавити стейкхолдерів та включає ключові цінності та критичні фактори успіху підприємства;
- 3) аналітичний характер показників, що надає можливість застосування абсолютних та відносних показників діяльності підприємства;
- 4) значимість показників для прийняття управлінських рішень щодо стратегії розвитку підприємства та його конкурентних позицій;
- 5) можливість групування показників в єдиний індекс (інтегральний показник) та встановлення граничних меж для оцінки їх впливу на загальний результат. За умов незначної кількості інформації, інтегральний показник надає можливість не тільки порівняння стійкості різних підприємств, а й виявити фактори, що негативно впливають на стійкість окремих підприємств та галузі в цілому [276].

Враховуючи названі обставини, авторський підхід до забезпечення стійкості підприємств на засадах бізнес-лідерства передбачає змістовну кількісно-якісну

оцінку інтелектуалізації діяльності та встановлення структури суттєвих умов її формування і змін на основі порівняння отриманих результатів. В основі зазначеного лежить ресурсна концепція, відповідно до якої будь-які матеріально-технічні та виробничі процеси, а також інтелектуальна власність є результатом діяльності людського капіталу підприємства, який за рахунок знань та компетенцій спричиняє приріст цінностей підприємства, що утворюють його ринкову вартість та конкурентоспроможність. Результативність застосування знань відображає показник діяльності трудового колективу; результативність застосування досліджень – показник діяльності ІТР; результативність інновацій – показник діяльності менеджменту. Такий підхід надає можливості сконцентруватись на внутрішніх ресурсах підприємства, що забезпечують динамічну стійкість розвитку на засадах бізнес-лідерства.

Для кількісно-якісної характеристики інтелектуалізації діяльності, автором пропонується до застосування вартісний підхід. В основу методики покладено формулу К. Свейбі, згідно з якою розмір доданої ринкової вартості підприємства дорівнює вартості людського капіталу підприємства [277]. У випадку, коли ціна підприємства істотно перевершує ціну його матеріальних активів, людський капітал відіграє визначну роль у вартості.

Для визначення можливості отримання бізнес-лідерства розглянуто множину агентів $N = \{1, 2, \dots, n\}$, кожен з яких має людський капітал – $hk_i \geq 0$. Витрати на людський капітал позначимо через $\{c_i(hk_i)\}_{i \in N}$:

Введемо наступні припущення: функції витрат підприємств безперервні та строго зростають; витрати від вибору нульового людського капіталу дорівнюють нулю; існує упорядкованість агентів: $\forall hk > 0 \ c_1(hk) > c_2(hk) > \dots c_n(hk)$.

Визначимо, що у певний фіксований час, те підприємство, що досягає найвищих результатів (бізнес-лідерства) виходить на ринок виробництва та стає на певний час монополістом у виготовленні певної продукції:

$$f(\overline{y_i}) = \max_{i \in N} \{hk_i\} \quad (4.11)$$

де: $\overline{(y_i)}$ – вектор дій агентів

Позначимо ринкову вартість підприємства, що характеризується ринковою ціною його акцій через $MV(m)$. Визначимо, що ринкова вартість підприємства є безперервною не спадною позитивною функцією, де:

$$\exists hk^+ > 0, hk^+ < +\infty, \forall m \geq hk^+ \quad MV(m) < \min_{i \in N} c_i(m); \quad (4.12)$$

$$\forall k(hk) \geq 0 \quad MV(k) = mv \quad (4.13)$$

Припустимо, що стійкість економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства, на ринку досягається лише одним агентом. Крім того, припустимо, що бізнес-лідер отримує максимальну ринкову вартість своїх акцій, у той час як інші підприємства не мають можливості реалізувати власні акції. Тоді вигреш бізнес-лідера дорівнює:

$$b_i(hk) = MV(f) - c_k(f), \quad \text{якщо } i = k(hk), \quad i \in N \quad (4.14)$$

А інші підприємства несуть лише витрати:

$$b_i(hk) = -c_i(hk_i), \quad \text{якщо } i \neq k(hk), \quad i \in N \quad (4.15)$$

Відтак задача зводиться до пошуку рішення дій агентів, спрямованих на досягнення бізнес-лідерства [14, с. 181-182]. Надалі, виконання визначеного завдання полягає у визначенні доданої ринкової вартості підприємства та оцінюванні основних складових людського капіталу підприємства, що впливають на її величину. Задля його виконання автором пропонується здійснити наступне:

- 1) визначити чинники, що впливають на стійкість економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства підприємств;
- 2) оцінити показники складових доданої вартості;
- 3) встановити значення еталонного показника, визначити ознаки і ступінь відхилень від еталона, виявити причини та шляхи їх подолання.

Відповідно до наведеного алгоритму визначимо основні критерії оцінювання внутрішніх стратегічних факторів розвитку, що сприяють інтелектуалізації діяльності та забезпеченню стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства. У якості домінантного чинника формування доданої

ринкової вартості, згідно з ресурсною теорією, визнаємо людський капітал підприємства.

З метою оцінки впливу людського капіталу підприємства на його діяльність скористаємось порівнянням балансової вартості підприємства, що відображає вартість бізнесу відповідно до його балансового звіту та ринковою вартістю, що характеризує вартість підприємства на фондовому ринку. Для цього, застосуємо коефіцієнт Дж. Тобіна, що є відображає внесок людського капіталу у вартість підприємства та характеризує організаційні можливості, якість управління та адаптаційну здатність підприємства до змін зовнішнього середовища [278]. Цей показник визначається на основі спів-зіставлення ринкової ціни підприємства до ціни заміщення її реальних активів:

$$Q - ratio = \frac{M_v}{B_v} \quad (4.16)$$

де Q-ratio – коефіцієнт Тобіна; M_v – ринкова вартість підприємства, що характеризується ринковою ціною його акцій; B_v – відновна вартість активів підприємства, що дорівнює сумі витрат, необхідних для придбання активів підприємства за поточними цінами.

У випадку, коли ринкова вартість активів перевищує відновну вартість, підприємство отримує монопольну ренту. Це означає, що рівень менеджменту, організаційна структура підприємства, високоточні технології та інтелектуальний капітал компанії збільшують прибуток підприємства.

За допомогою економетричного моделювання проаналізуємо взаємозв'язок між вартісними показниками : інвестиціями у людський капітал підприємства та доданою ринковою вартістю.

У якості вартісних показників оцінювання людського капіталу підприємства визначимо: витрати на оплату праці виробничого персоналу (факторна змінна X_1); витрати на управління (факторна змінна X_2); витрати на інженерно-технічних робітників (ІТР) (факторна змінна X_3). У якості вихідного показника пропонується до застосування додана ринкова вартість людського капіталу підприємства (результативна змінна Y).

Для визначення невідомих параметрів моделі скористаємось методом найменших квадратів:

$$\alpha = (X_{mp} - X)^{-1} * X_{mp} * Y \quad (4.17)$$

Для визначення щільності зв'язку між факторними та результативною змінними моделі, скористаємось коефіцієнтом детермінації, що показує частку впливу змінних факторів на результативність моделі. Коефіцієнт детермінації розрахуємо за наступною формулою:

$$r = \sqrt{\frac{\alpha_{тр} * X_{тр} * Y - n\bar{Y}^2}{Y_{тр} * Y - n\bar{Y}^2}} \quad (4.18)$$

де $0 \leq r \leq 1$ (чим більшого значення набуває значення r , тим більшим є тіснота зв'язку).

Оцінювання узагальнюючих показників складових доданої вартості підприємства пропонується здійснювати на основі таксономічної оцінки, що визначає показник розвитку як синтетичну величину, яка акумулює ознаки, що характеризують економічне явище або процес, що досліджується. В основі методу таксономічної оцінки лежить визначення відстані між точками багатомірного простору, розмір якого визначається кількістю ознак, що характеризують об'єкт, що досліджується. Такий підхід надає можливість структурувати всю сукупність факторів, що впливають на процеси збільшення доданої вартості підприємства та забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства.

Зважаючи на наявність вертикальної диференціації у будь-якій виробничо-господарській системі представимо ієрархічну структуру підприємства наступним чином:

$$S_1 = \{L, X, \Psi\} \quad (4.19)$$

де S_1 – ієрархічна структура підприємства; $L = \{L_m\}_{m=1}^M$ – впорядкована множина класифікаційних ознак, що характеризують ієрархічну структуру підприємства; $X = \{X_n\}_{n=1}^N$ – множина об'єктів (таксонів), об'єднаних загальними ознаками в ієрархічній структурі, що надають можливість для опису підпорядкованості ієрархії; Ψ – відношення елементів між класифікаційними ознаками та множиною

об'єктів, що знаходять своє відображення у доданій вартості підприємства:
 $L_m \in L, X_n \in X, L \Psi T$.

Тоді пошук можливостей забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства, що забезпечується розвитком людського капіталу підприємства має наступний вигляд економіко-математичної моделі:

$$Y(L, X, \Psi) = \rightarrow \max \quad (4.20)$$

де $Y(x_n)$ – функція забезпечення стійкості розвитку, екстремум якої лежить в межах від нуля до одиниці.

З огляду ресурсний контекст розвитку підприємства, екстремум функції запропоновано визначати через коефіцієнт інтелектуалізації:

$$KI_i = \prod_{n=1}^N (X_{ni})^{1/N}, \quad 0 \leq KI_i \leq 1 \quad (4.21)$$

де KI_i – коефіцієнт інтелектуалізації діяльності в i -му році; $\{X_{ni}\}_{n=1}^N$ – множина об'єктів (таксонів), об'єднаних загальними ознаками в ієрархічній структурі в i -му році.

Пропонується автором, для визначення стійкості з точки зору позиції підприємства на ринку використовувати розроблену систему порівняння сукупного показника діяльності людського капіталу з коефіцієнтом інтелектуалізації діяльності (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Система порівняння сукупного показника діяльності людського капіталу з коефіцієнтом інтелектуалізації

Рівень показника	Позиція підприємства на ринку
Від 0,9 до 1 балів	Бізнес-лідер
Від 0,31 до 0,89 балів	Претендент на лідера
Менше ніж 0,3	Послідовник за лідером

Примітка: розроблено автором

Визначимо, що у якості впорядкованої множини класифікаційних ознак, які характеризують ієрархічну структуру підприємства виступають виробничий персонал, ІТР та менеджери.

Для опису підпорядкованості ієрархії, а також враховуючи економічну сутність людського капіталу підприємства та зважаючи на системний підхід до підприємства, визначимо основні коефіцієнти, що характеризують формування ринкової доданої вартості. У якості показників, що характеризують діяльність персоналу ($K_{\text{тк}}$) в інформаційній підсистемі визначимо наступні:

- 1) коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{пл}} = \frac{K_3}{\text{ЧП}_c} * 100\% \quad (4.22)$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності кадрів; K_3 – кількість звільнених за конкретний період); ЧП_c – середня чисельність персоналу за конкретний період.

Прийmemo за основу наступне: $K_{\text{пл}} < 5\%$ – низький рівень плинності; $5 \leq K_{\text{пл}} < 10\%$ – досить низький рівень плинності, що характеризує стабільність колективу; $10 \leq K_{\text{пл}} < 20\%$ – нормальний рівень плинності, що характерний для інноваційного виробництва; $20 \leq K_{\text{пл}} < 30\%$ – середній (гранично допустимий) рівень плинності, що призводить до поступового зниження продуктивності праці; $30 \leq K_{\text{пл}} < 40\%$ – високий рівень, що призводить до зниження якості продукції; $40 \leq K_{\text{пл}} < 50\%$ – тривожний рівень, що знижує конкурентоспроможність підприємства; $K_{\text{пл}} \geq 50\%$ – кризовий рівень;

- 2) питома вага фонду оплати праці в обсязі реалізованої продукції:

$$\text{ПВОП}_{\text{орп}} = \frac{V_{\text{п}}}{\text{ЧД}_{\text{рп}}} \quad (4.2)$$

де $\text{ПВОП}_{\text{орп}}$ – питома вага фонду оплати праці в обсязі реалізованої продукції; $V_{\text{п}}$ – витрати на персонал; $\text{ЧД}_{\text{рп}}$ – чистий дохід від реалізації продукції.

Для наукомістких підприємств питома вага фонду оплати праці в обсязі реалізованої продукції становить 0,15 – 0,25; для великих матеріаломістких та механізованих підприємств, від 0,20 до 0,35. Необхідно признати, що при значенні 0,50 рентабельність організації буде близька до нуля;

3) коефіцієнт випередження:

$$K_{\varepsilon} = \frac{T_{зпп}}{T_{зп}} \quad (4.24)$$

де K_{ε} – коефіцієнт випередження; $T_{зпп}$ – темпи зростання продуктивності праці; $T_{зп}$ – темпи зростання заробітної плати. Значення коефіцієнт випередження набуває наступних значень: якщо $K_{\varepsilon} \geq 1$ – ефективна робота персоналу; $K_{\varepsilon} < 1$ – неефективна робота персоналу.

У якості показників, що характеризують діяльність менеджерів (K_M) в управлінській підсистемі підприємства визначимо наступні:

1) коефіцієнт ефективності управління:

$$KEU = \frac{ОВП}{B_y} \quad (4.25)$$

де KEU – коефіцієнт ефективності управління; $ОВП$ – обсяг валової продукції; B_y – витрати на управління.

У випадку, коли означений коефіцієнт є меншим за 10, то на підприємстві спостерігається низький рівень менеджменту; у випадку, коли означений коефіцієнт лежить в межах [10 ;20) – на підприємстві спостерігається середній рівень менеджменту; якщо означений коефіцієнт набуває значення більше за 20, то це свідчить про ефективний менеджмент на підприємстві.

2) рентабельність підприємства:

$$РП = \frac{ВП}{СВ_{п}} \quad (4.26)$$

де $РП$ – рентабельність підприємства; $ВП$ – валовий прибуток; $СВ_{п}$ – собівартість продукції. Нормативне значення показника рентабельності для промислових підприємств становить 15-20%;

3) економічність системи управління:

$$ЕСУ = \frac{ЧД}{B_y} \quad (4.27)$$

де $ЕСУ$ – економічність системи управління; $ЧД$ – чистий дохід; B_y – витрати на управління.

Для забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства, коефіцієнт економічності управління має бути як можна більшим.

- 4) показник рентабельності власного капіталу:

$$ПР_{БК} = \frac{ЧП}{СВ_{БК}} \quad (4.28)$$

де $ПР_{БК}$ – показник рентабельності власного капіталу; $ЧП$ – чистий прибуток; $СВ_{БК}$ – середньорічна вартість власного капіталу.

Показник рентабельності власного капіталу порівнюється з без ризиковою ставкою. Коли означений коефіцієнт є меншим за 0,049 то для підприємства характерна стратегія послідовника; [0,05;0,14) – стратегія претендента на лідера; Від 0,14 – стратегія лідера.

У якості показників, що характеризують діяльність інженерно-технічних робітників (K_i) в інноваційній підсистемі підприємства визначимо наступні:

- коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю:

$$K_{зів} = \frac{НМА}{НОА} \quad (4.29)$$

де $K_{зів}$ коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю; НМА – об'єкти права інтелектуальної власності; НОА – необоротні активи підприємства.

У випадку, коли означений коефіцієнт лежить в межах: [0,5; 1] – стратегія лідера; [0,1; 0,5) – стратегія претендента на лідера; [0,01; 0,1) – стратегія послідовника за лідером;

- коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР:

$$КП_{НДДКР} = \frac{ЧЗ_{НДДКР}}{СЧ_{п}} \quad (4.30)$$

де $КП_{НДДКР}$ – коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР; $ЧЗ_{НДДКР}$ – число зайнятих у сфері НДДКР; $СЧ_{п}$ – середня чисельність працівників підприємства

У випадку, коли означений коефіцієнт лежить в межах від 0,20 до 0,25 – то для підприємства характерна стратегія лідера; від 0,15 до 0,20 – стратегія претендента на лідера; від 0,01 до 0,14 – стратегія послідовника.

- доходність нематеріальних активів:

$$D_{HMA} = \frac{PP_P}{CPB_{HMA}} \quad (4.31)$$

де D_{HMA} – доходність нематеріальних активів; PP_P – прибуток від реалізації; CPB_{HMA} – середньорічна вартість нематеріальних активів.

– коефіцієнт ефективності досліджень:

$$KED = \frac{BP}{B_{DP}} \quad (4.32)$$

де KED – коефіцієнт ефективності досліджень; BP – валовий прибуток; B_{DP} – витрати на дослідження та розробки.

Для забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства, доходність нематеріальних активів та коефіцієнт ефективності досліджень прагнуть до максимуму.

Для використання означених показників у подальших розрахунках, приймемо наступні умовні позначення: $\Phi 1$ – коефіцієнт плинності кадрів; $\Phi 2$ – питома вага фонду оплати праці в обсязі реалізованої продукції; $\Phi 3$ – коефіцієнт випередження; $\Phi 4$ – коефіцієнт ефективності управління; $\Phi 5$ – рентабельність підприємства; $\Phi 6$ – економічність системи управління; $\Phi 7$ – показник рентабельності власного капіталу; $\Phi 8$ – коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю; $\Phi 9$ – коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР; $\Phi 10$ – доходність нематеріальних активів; $\Phi 11$ – коефіцієнт ефективності досліджень.

Пропонується оцінювати узагальнюючі показники складових доданої вартості підприємства на основі інтегральної оцінки, що являє собою синтетичну величину, яка акумулює ознаки економічного явища або процесу, що досліджується.

Для розрахунку таксономічного показника забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства шляхом інтелектуалізації, пропонується наступна послідовність:

1) Побудова матриці спостережень для кожного таксономічного показника, де строки характеризують об'єкти, а стовпчики матриці характеризують ознаки. З точки зору додатної вартості підприємства такими

ознаками виступають показники, що характеризують ринкову вартість підприємства з позиції оцінювання інвестицій у людський капітал підприємства.

2) Стандартизація ознак. Об'єднання вищезазначених показників неможливо без попереднього перетворення до єдиної бази виміру. Для цього необхідно здійснювати стандартизацію ознак, де значення показника замінюються коефіцієнтом, що характеризує відношення відхилення кожного показника від середнього значення цього показника по підприємству до середньоквадратичного відхилення за даною ознакою:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_j}{\sigma_j} \quad (4.33)$$

де Z_{ij} – значення показників виділених факторів впливу на додану ринкову вартість підприємства; i – від 1 до n , кількість років, що досліджуються; j – від 1 до m , кількість показників; $\bar{X}_j$ – середнє значення показника; σ_j – середнє квадратичне відхилення показника.

3) Диференціація ознак матриці спостережень на стимулятори, де значення ознаки досягає максимуму. Такий розподіл надає можливість побудувати еталонне значення. Завдяки тому, що вихідними даними є значення факторів, які відповідно до їх економічного змісту позитивно впливають на формування основних складових доданої ринкової вартості підприємства варто розглядати їх множиною факторів-стимуляторів, а еталоном слід обирати вектор $Z_0 (Z_{01}, \dots, Z_{0n})$, де $Z_{01..0n}$ – максимальні (мінімальні) значення показника в межах обраної сукупності величин залежно від того, яким є оптимальне значення показника.

4) Розрахунок значення відстаней між окремими спостереженнями та вектором еталоном:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (Z_{ij} - Z_{0j})^2} \quad (4.34)$$

де Z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника у період часу; Z_{0j} – стандартизоване значення j -го показника у еталоні.

- 5) Розрахунок середньої відстані між спостереженнями:

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N C_{i0} \quad (4.35)$$

- 6) Розрахунок стандартного відхилення від еталону:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (C_{i0} - \bar{C}_0)^2} \quad (4.36)$$

- 7) Розрахунок максимально можливого відхилення від еталону:

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0 \quad (4.37)$$

- 8) Розрахунок зведеного динамічного показника рівня розвитку:

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0} \quad (4.38)$$

- 9) Обчислення таксономічного показника:

$$KI = 1 - d_i \quad (4.39)$$

де K_i – таксономічний показник; d_i – зведений динамічний показник.

Значення зведеного таксономічного показника показує напрямок і масштаби змін у процесах, які описуються сукупністю довільного числа вихідних ознак та може коливатися у межах від 0 до 1 ($0 \leq K_i \leq 1$). Водночас, чим більшим є значення таксономічного показника, тим кращим є розвиток означеного фактору.

Реалізацію наведеного алгоритму методу побудови таксономічних показників оцінювання людського капіталу підприємств машинобудівного комплексу здійснено в програмному середовищі Microsoft Office Excel. Матриця спостережень показників, що характеризують ринкову вартість підприємств надано у додатку В-1. Матрицю стандартизації ознак представлено у додатку В-2. Обчислені узагальнюючі показники людського капіталу підприємств машинобудівного комплексу, що досліджувалися, подано у додатку В-3. Таким чином, за допомогою наданого методичного підходу щодо оцінки окремих складових людського капіталу підприємства виникає можливість розрахувати інтегральний показник зміни ринкової доданої вартості підприємства, що ґрунтується на ефекті мультиплікації. Мультиплікативна модель розвитку

людського капіталу підприємства має властивості, що є адекватними до умов реальної економіки, зокрема: при відсутності однієї зі складових людського капіталу підприємства неможливе зростання величин показників ринкової доданої вартості. Обчислені коефіцієнти інтелектуалізації діяльності для підприємств машинобудування, що досліджувалися, подано у додатку В–4.

Водночас, розроблене методологічне забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства вимагає додаткового опису прикладного інструментарію оцінювання людського капіталу підприємства.

4.2 Теоретико-методологічний базис інтелектуалізації діяльності підприємства

В умовах жорсткої міжнародної конкуренції та становлення економіки знань, конкурентоспроможність підприємства на ринку, основним чином, досягається тими економічними агентами, де в якості прямих виробничих сил виступають наукові знання, а основним інструментом забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства стає інтелектуалізація. Знання сприяють перетворенню потенційних можливостей підприємства у реальні через розробку, пошук та удосконалення технологічних процесів та систем, організаційних структур та методів господарювання. Крім того, знання являють собою конкретні наукові та технічні розробки, які надають можливість організувати виробництво і споживання благ на більше високому, чим попередній, рівні а також більш раціонально використовувати всі інші економічні ресурси підприємства. Так, наприклад, технологічні знання сприяють забезпеченню більшого рівня використання основного капіталу; інституціональні знання надають можливість для більш раціональної організації виробництва; маркетингові знання забезпечують інформацією про ринки, потреби споживачів та відповідні динамічні здатності людського капіталу підприємства. В основі означеного

лежить трансформація закону спадного граничного рівня продуктивності у закон підвищення граничної віддачі від збільшення кількості знань що призводить до підвищення конкурентоспроможності продукції та стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства [279, с. 38 – 39].

Як аргумент на користь такого твердження, можна використовувати міркування про те, що сьогодні, виробничо-комерційна діяльність відбувається у напрямку інтелектуалізації діяльності [280], яка виступає ефективним способом досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств. Одночасно, виведення інтелектуалізації діяльності у число сутнісних ознак забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства зумовлює правомірність акцентування уваги на людському капіталі підприємства.. Так, згідно з ресурсною концепцією [22, 23, 27, 106], в умовах трансформаційних перетворень до економіки знань, найбільш актуальними для підприємств стає розвиток динамічних здатностей та ключових компетенцій, що забезпечують конкурентоспроможність продукції. Це обумовлено наступними обставинами зміною вимог до людського капіталу підприємства:

1) сучасними перетвореннями у системі професійної підготовки. У сучасних умовах, суспільне виробництво стає більше динамічним, змінюються функції праці та з'являється тенденція до унікалізації праці. У діяльності вітчизняних підприємств усе більшого значення набувають знання працівниками сучасних методів вирішення проблем, володіння результатами новітніх теоретичних досліджень та уміння реалізовувати їх на практиці. Це потребує постійного безперервного процесу навчання і підвищення рівня кваліфікації робітників;

2) перетворенням підприємства у систему, що функціонує на основі обміну знаннями, модернізації та інтелектуалізації діяльності, які покликані новітніми інформаційними та комунікаційними технологіями. Так, поява нових біотехнологій, систем штучного інтелекту, глобальних інформаційних мереж та інтегрованих високошвидкісних транспортних систем потребує від підприємств переходу до безперервного інноваційного процесу; підвищення кваліфікаційного

та освітнього рівня людського капіталу підприємства. Водночас, прогрес у технологіях переробки інформації, системах телекомунікацій та фінансових технологіях спричиняє подальшу глобалізацію економіки, формування єдиних світових ринків товарів, капіталу і праці та призводить до формування нового типу підприємств, які за рахунок інтенсивного використання внутрішніх факторів досягають підвищення конкурентоспроможності продукції, що забезпечує стійкість їх розвитку та високі позиції на ринку. Це означає, що сьогодні, в якості основного джерела вартості виступають знання, внаслідок чого, підприємство перетворюється у систему, що функціонує на основі обміну знаннями;

3) підвищенням корпоративної та інформаційної мобільності на підприємстві. У сучасній інноваційній економіці, рівень конкурентоспроможності підприємства та динамічна стійкість розвитку визначаються здатністю підприємств до інновацій і гнучкістю у зміні організаційних структур (внутрішньою корпоративною мобільністю) та інформаційною мобільністю, як доцільною умовою для зниження трансакційних витрат на ринку продукції, праці та капіталу;

4) трансформацією соціально-трудових відносин. Так, зміни макроекономічної та геополітичної ситуацій сприяють зародженню нової системи економічних, соціальних і правових відносин на підприємстві; збільшується конкуренція за залучення до роботи кваліфікованих фахівців; прогрес у технологіях обумовлює потребу змін організації та управління працею. Водночас, відбувається трансформація вимог роботодавця до найманого робітника та зміна позиції індивіда у системі найманої праці;

5) трансформацією відносин власності. Сьогоденний процес поширення інформаційних технологій та інституційні перетворення, до яких належать: зміни відносин власності у напрямку формування приватної власності, формування підприємств ринкового типу та заміна адміністративних важелів регулювання – економічними, бюджетно-податковими та монетарними, докорінно змінює розуміння про власність, основними складовими якої стають знання та інформація. Це надає можливість вести розмову про так звану «внутрішню

власність» (intra-ownership або intra-property) [281,с. 70], що призводить до нового типу економічної влади – інтелектуальної [177, 282].

Варто підкреслити, що при вирішення питання по потребу інтелектуалізації, насамперед, доцільно відштовхуватись від існуючої низки проблем, що пов'язані з кадровим потенціалом, не тільки на підприємствах машинобудування, а й всього без виключення, вітчизняного промислового сектору, а саме:

- відсутністю дієвих механізмів залучення молодих спеціалістів на підприємства, що призводить до старіння персоналу;
- втратою спадкоємності, і відповідно, знань і досвіду висококваліфікованих кадрів, пов'язаних із виходом на пенсію частини працівників;
- недосконалістю системи професійної освіти, що призводить до диспропорцій між потребами розвитку підприємства та своєчасною підготовкою кадрів до створення і впровадження інновацій.

Об'єктивним признати і те, що неефективне застосування людського капіталу підприємства призводить до низки фінансово-економічних проблем, серед яких основними виступають: низьке значення показників поточної платоспроможності та нестача чистого оборотного капіталу, що свідчать про неспроможність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми першочерговим фінансовими зобов'язаннями а також низька ліквідність оборотних засобів, і в першу чергу, запасів готової продукції, що означає зниження швидкості перетворення оборотних активів підприємства в грошову форму.

Розв'язання означених проблем, на нашу думку, знаходиться в площині визначення шляхів розвитку людського капіталу підприємства з метою якісних змін у його структурі та формуванням нової еволюційної ідеології, заснованої на інноваційній проривній діяльності, яка надає можливість суттєво розширити власний сегмент на ринках високотехнологічної продукції за рахунок капіталізації знань. Водночас, для забезпечення інноваційної діяльності потрібні відповідні технології та організаційно-виробничі структури, що вимагає не лише

удосконалення бізнес-процесів, але і їх реінжиніринг, який передбачає створення принципово нових бізнес-процесів, що відповідають умовам інноваційної діяльності [283]. Відтак, можна признати об'єктивним таке: потреба корінної зміни еволюційної парадигми розвитку вітчизняних підприємств вимагає формування ідеології інтелектуалізації, що ґрунтується на капіталізації знань, за рахунок чого підвищується рівень продуктивності праці, збільшується наукомісткість виготовленої продукції та послуг, і як наслідок, забезпечується інноваційний прорив та стійкість економічного розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства.

Стосовно інтелектуалізації, то логічним уявляється певне термінологічне пояснення означеної дефініції. Так, у загальному значенні, інтелектуалізація (від лат. *Intellectualis* – розумовий) являє собою збільшення питомої ваги розумових функцій (управління, контроль, налагодження) в структурі виробництва [284]. Вивчення літературних джерел, в яких представлені змістовні аспекти інтелектуалізації діяльності [175, 285–288], надало можливість зробити висновок, що це є складний багатофакторний процес, який охоплює наступні напрями дослідження: інтелектуальний капітал, ресурсний потенціал та стратегії управління підприємством. Зазначимо, що ці складові не є тотожними між собою, що пов'язано з властивістю не адитивності інтелектуальних активів [15, 176], оскільки їх цінність не є сумою їх складових.

Водночас, об'єктивним признати, що основою формування інтелектуальних активів є людський капітал підприємства, який за рахунок ефективного застосування власного інтелектуального капіталу, знань та інформації збільшує рівень продуктивності праці та наукомісткість продукції, а також забезпечує інноваційний прорив та стійкість економічного розвитку. Приймаючи до уваги відмінності у визначенні терміну «інтелектуалізація», пропонується розуміти останню як здатність людського капіталу підприємства до інтерпретації нових знань та інформації з метою забезпечення стійкості економічного розвитку шляхом ефективного застосування інтелектуального капіталу [155].

Як аргумент на користь такого визначення можна привести наступне: об'єктивною необхідною умовою забезпечення стійкості економічного розвитку в сучасних умовах є інтелектуальний капітал, який з позиції капіталізації, є активом, що приносить певний дохід. Аналіз літературних джерел [289-294] дозволяє зробити висновок про те, інтелектуальний капітал ґрунтується на знаннях, уміннях і навичках індивідів та інших властивих їм якостях (здібностях, рівні кваліфікації, досвіді, компетенціях тощо), що дозволяє якісно змінювати навколишню дійсність і створювати надлишкову особливу цінність шляхом застосування продуктів творчої праці.

Варто звернути увагу на особливості інтелектуального капіталу. По-перше, очевидно, що в сучасних умовах, основним чинником економічного зростання стають науко-технічні досягнення. Ці досягнення нерозривно пов'язані з інтелектуальним капіталом, який виступаючи у вигляді знань і досвіду, має тенденцію до накопичення. А, по-друге, основою для формування інтелектуального капіталу – є інвестиції всіх суб'єктів виробничо-комерційної діяльності – самої людини, підприємства та суспільства. Варто підкреслити, що інвестиції в інтелектуальний капітал мають довготривалий інтегральний ефект, який забезпечує збільшення доходів усім суб'єктам економічної діяльності: окремим індивідам, підприємствам і країні. Ступінь віддачі від застосування інтелектуального капіталу залежить від індивідуальних інтересів, ступеню мотивації та зацікавленості. У визначеному контексті, йдеться про інтелектуальну ренту, яка з одного боку є результатом монополії знань, а з іншого – є основним стимулом для підвищення інноваційної активності та забезпечення розвитку виробничо-господарської системи. Таким чином, можна стверджувати, що інтелектуальний капітал – це цілеспрямований процес конвертації знань у вартість за рахунок набутого досвіду та інформації, творчих здібностей людини та прав інтелектуальної власності, що створюють нову вартість та є активом, що приносить певний дохід. Хоча інтелектуальний капітал може розглядатися відокремлено, проте його реалізація на підприємстві має прямий зв'язок з ресурсним потенціалом, основними складовими якого виступають: кадровий

потенціал – людський капітал підприємства, який застосовує знання і компетенції у процесі виробництва; організаційний потенціал, що характеризує організаційну структуру підприємства та рівень менеджменту; управлінський, що пов'язаний із здійсненням управлінської діяльності на підприємстві та характеризує можливості системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності; характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів тощо; підприємницький потенціал, що характеризує ділові здібності всіх учасників виробничо-комерційної діяльності; інформаційний потенціал, що виступає у вигляді інформаційних ресурсів і технологій створення, захисту і відтворення інформації; інноваційний потенціал, що характеризує здатність підприємства до інновацій; технологічний потенціал, що забезпечує можливість розвитку підприємства за рахунок розробки та впровадження відповідних технологій; фінансовий, що характеризує можливість залучення фінансових ресурсів до розвитку [101, с.158-181].

Важливою характеристикою ресурсного потенціалу підприємства є внутрішні компетенції, як то: НДДКР; наявність ефективних бізнес-процесів; наявність унікальних технологій; наявність кваліфікованого персоналу тощо. Означені компетенції передбачають застосування знань у процесі виробництва задля створення матеріальних, інформаційних та інноваційних продуктів. Іншою характеристикою ресурсного потенціалу виступає адаптивність – як властивість підприємства швидко пристосуватись до змін на ринку за рахунок досвіду управління знаннями, що є у наявності. Це означає, що рівень ресурсного потенціалу визначається не лише інтелектуальними активами, а й рівнем розвитку організаційного та управлінського потенціалів [295]. Виходячи із сформульованого змісту ресурсного потенціалу, стає очевидною об'єктивна необхідність у стратегічному управлінні підприємством, оскільки у різних процесах ланцюга створення цінності товару одночасно можуть бути задіяні різні елементи ресурсного потенціалу. Підтримуючи позицію Ф. Тейлора щодо функціонального підходу до управління [200], слід зазначити, що в основі інтелектуалізації діяльності лежить взаємодія двох основних підсистем –

управляючої та такої, якою управляють, де інтелектуалізація відбувається за рахунок монополії на засоби виробництва, знання та інформацію; асиметричності знань та інформації та професійного розподілу праці.

Авторська позиція полягає в тому що дослідження процесів інтелектуалізації діяльності на підприємстві має відбуватися в перебігу логічного зв'язку – «сфера формування – форми прояву – джерела інвестування – важелі – методи – показники та фактори ефективності».

Виходячи з того, що за умов становлення постіндустріального суспільства та глобалізації світогосподарських зв'язків існує пряма залежність між стійкістю економічного розвитку виробничо-господарської системи та бізнес-лідерством підприємства на ринку, що досягається за рахунок зрушення у системі управління підприємств у бік інтелектуалізації, об'єктивним визнати, що сучасне промислове підприємство, яке використовує знання для виготовлення матеріальних, інформаційних та інтелектуальних благ породжує нові відносини в області інтелектуальної власності. Ці відносини знаходять своє відображення в основних підсистемах внутрішньої структури підприємства, що характеризують сферу формування процесів інтелектуалізації. З нашої точки зору такими підсистемами виступають: корпоративної культури – інституціональне середовище, що формує ідеологію діяльності; інформаційна підсистема, у рамках якої формується інформаційно-комунікаційна інфраструктура, що забезпечує циркуляцію ідей і рішень та доступ і розповсюдження інформації; інноваційна підсистема, у рамках якої відбуваються наукові розробки, що надають можливість для створення нової високотехнологічної та конкурентоспроможної продукції та адаптації нових технологій у виробництво; управлінська підсистема, що забезпечує генерацію знань шляхом формування мотиваційних систем стимулювання, що сприяють досягненню місії [296]. Авторський погляд на базис інтелектуалізації діяльності на підприємстві, що призводять до бізнес-лідерства представлено на рис. 4.3.

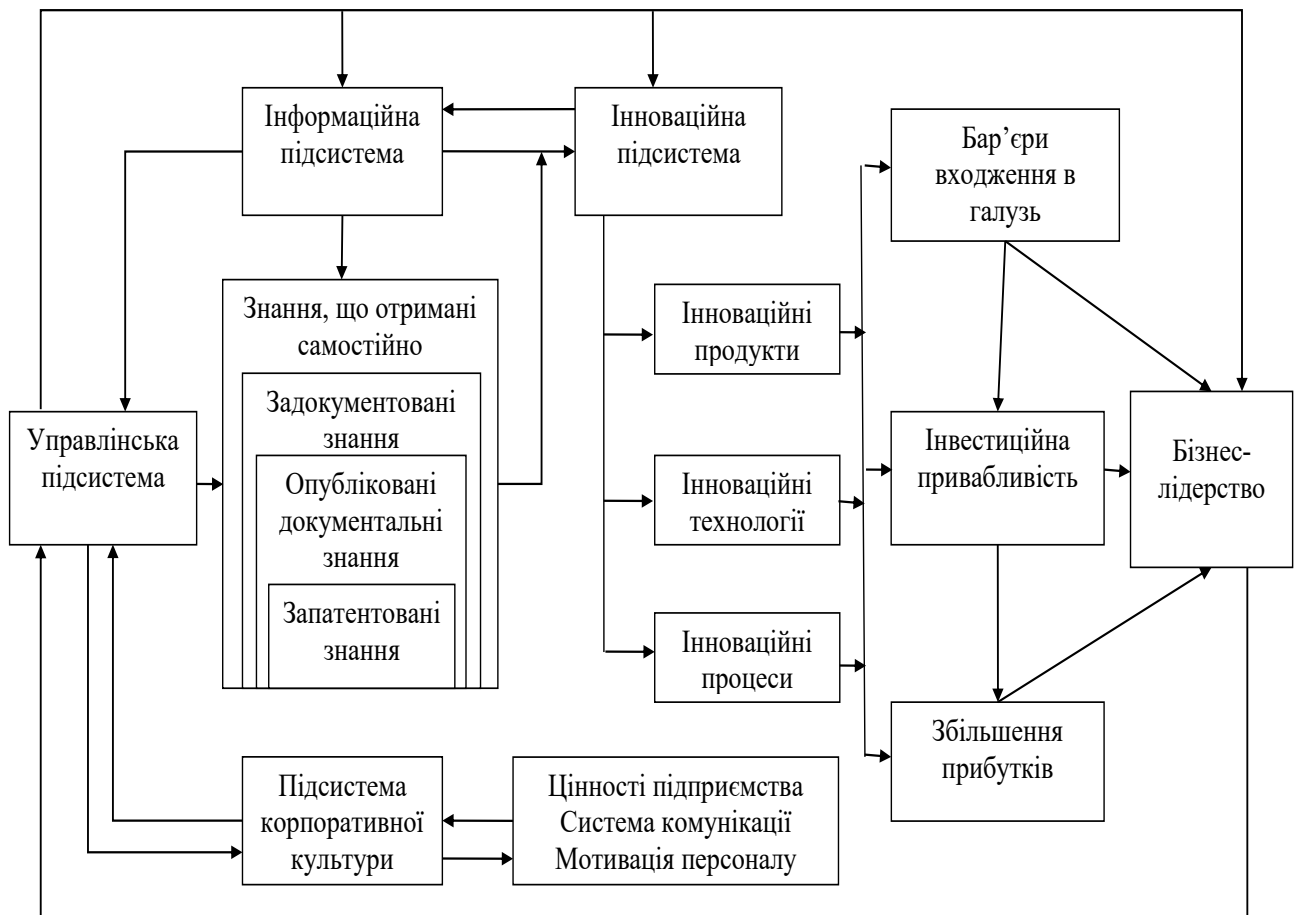


Рисунок 4.3 – Базис інтелектуалізації діяльності, що призводить до бізнес-лідерства підприємства на ринку *(розроблено автором)*

Дослідження прояву інтелектуалізації діяльності в означених підсистемах, на наш погляд, доцільно проводити з урахуванням особливостей, форм розвитку та способів відтворення людського капіталу підприємства. Для цього, скористаємось концепцією П. Бурдє, який визначив три основних форми прояву капіталу, які можуть втілюватись в окремих працівниках та відносинах між ними: інкорпорований (*embodied state*), що має на увазі сукупність відносно постійних здатностей індивіда; об'єктивований (*objectified state*), як прийняття певних уречевлених форм прояву капіталу (виробничої та товарної); інституціоналізований (*institutionalized state*), що передбачає характеристику цінності, втіленого у людині капіталу [297, с. 55-97]. Накопичення людського капіталу підприємства в інкорпорованому стані передбачає певні зусилля щодо накопичення і засвоєння знань у інноваційній та інформаційній підсистемах. Це

певна робота над собою, яка потребує додаткових інвестицій і часу, як з боку окремого індивіда, так і з боку підприємства (корпорації). Це унікальний капітал, що є невід'ємним від особистості, його неможливо накопичити незалежно від людини. Передача індивідуального людського капіталу відбувається шляхом успадкування і праці над собою. Людський капітал підприємства в об'єктивованому стані виступає у вигляді інтелектуальних благ, які реалізуються від час виробництва та можуть передаватися матеріально у вигляді юридичних прав інтелектуальної власності. Це – патенти, винаходи, моделі, ноу-хау тощо, що створюються в інформаційній, інноваційній та управлінській підсистемах підприємства. Інституціоналізований стан проявляється через об'єктивізацію рівня кваліфікації людини. Це, з одного боку, надає можливість для покращення кадрового потенціалу підприємства, а з іншого – дозволяє встановити грошову вартість робочого часу, яка залежить як від природних здібностей і здібностей людини, так і від накопичених знань. Іншими словами, інституціоналізований стан людського капіталу підприємства виявляється через права власності, що регулюються підсистемою корпоративної культури. Ці права власності знаходять своє відображення у системі професійного ранжування та характеризують ступінь кваліфікації людини [131, с. 79-81].

У цьому зв'язку, доцільно підкреслити, що розуміння інтелектуалізації діяльності пов'язано з можливостями залучення та використання інвестиційних ресурсів для підвищення кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу підприємства. Під час вирішення питання про інвестиції в процеси інтелектуалізації діяльності, слід звернути увагу, що фінансові ресурси можуть бути застосовані як для створення та нарощення інтелектуальних активів всередині підприємства, так і для імпорту інтелектуальних продуктів. В першому випадку йдеться про інвестування у людський капітал підприємства, а у другому у технологічні трансфери. Враховуючи накопичений досвід в галузі збільшення рівня інтелектуального капіталу підприємства, пропонуються наступні джерела інвестування в інтелектуалізацію діяльності: а) бюджет підприємства, де за рахунок реінвестування частини прибутків створюються спеціальні програми що

спрямовані на підвищення компетенцій; б) зовнішнє фінансування (акціонерне, кредитне); в) додаткова освіта працівників на основі сумісного фінансування. Розгляд питання інвестицій в кадровий потенціал підприємства, що забезпечує інтелектуалізацію діяльності, на наш погляд має здійснюватися виходячи з ключових характеристик працівника, кадрової політики, рівня конкуренції на ринку праці та економічних особливостей діяльності підприємства на основі експертної оцінки. Авторське бачення моделі експертної оцінки людського капіталу підприємства, який забезпечує процеси інтелектуалізації діяльності представлено на рис. 4.4.

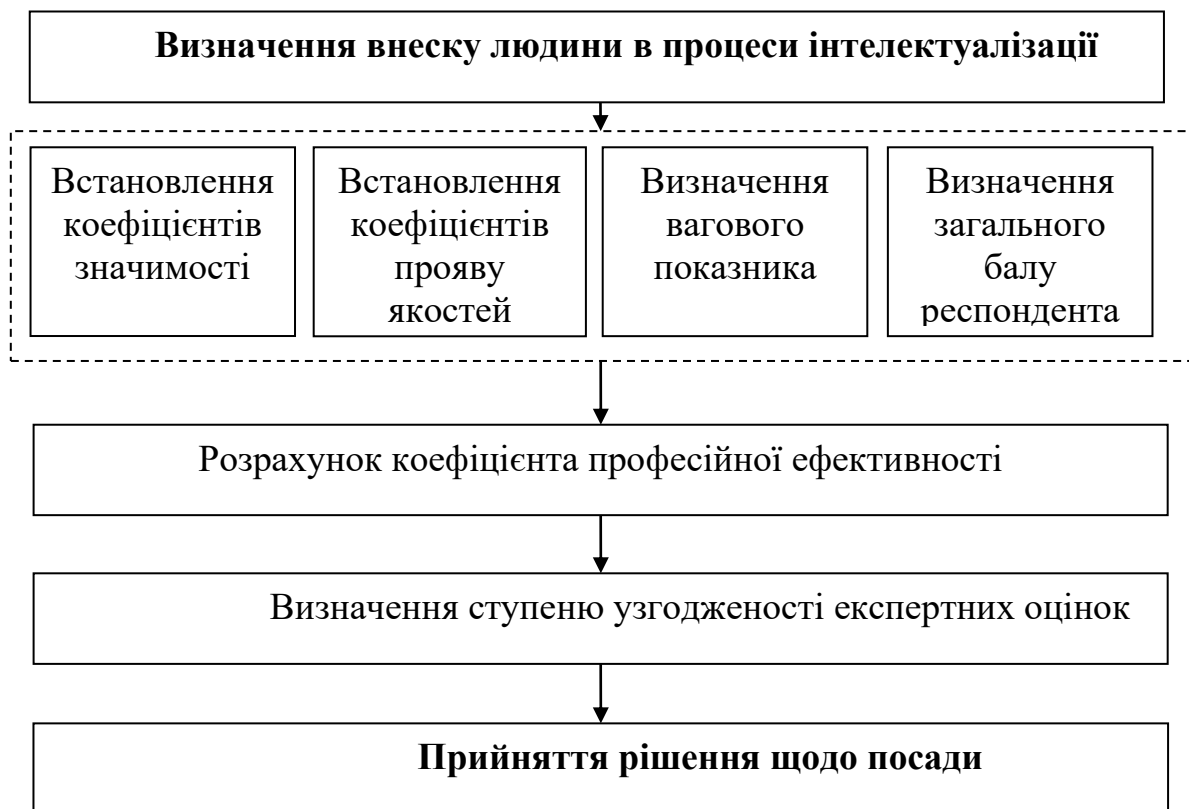


Рисунок 4.4 – Модель експертної оцінки людського капіталу підприємства, який забезпечує процеси інтелектуалізації діяльності

(розроблено автором)

Оцінка людського капіталу підприємства може бути зведена до наступних етапів:

– визначення основних показників, що характеризують внесок людини у капітал знань підприємства. До складу таких показників пропонуємо віднести:

внесок людини у розвиток нових наукових напрямів; внесок у збільшення доходів підприємства; внесок у розвиток відносин із замовниками; внесок у координацію діяльності підрозділів тощо;

– встановлення коефіцієнту вагомості (ВК) для кожного показника, виходячи з частоти прояву у респондентів. Відповідно до кожного показника встановлюється певний ранг компетентності (РК_і). Внесок у напрямки діяльності кожного працівника розраховується шляхом адитивності балів відповідно до рівня компетентності працівника [298];

– визначення бальної шкали для оцінки кожного показника (коефіцієнт прояву якості – КПЯ). Пропонуємо, у якості бальної шкали застосовувати наступну: у випадку постійного прояву певних якостей, значення показника приймається за – 1,5; у більшості випадків – 1; інколи – 0,5; ніколи – 0. Тоді, внесок людського капіталу у загальні результати діяльності підприємства визначається як ваговий коефіцієнт показника (ВК_і):

$$BK_i = PK_i \times КПЯ \quad (4.40)$$

Надалі, шляхом адитивності вагових коефіцієнтів визначається загальний бал респондента (ЗБ_і):

$$ЗБ_i = \sum_{i=1}^n BK_i \quad (4.41)$$

Загальну оцінку порівнюють з еталоном, що розраховується як сума балів за всіма показниками, що помножується на коефіцієнт прояву якості. У результаті такої оцінки, експерт може зробити висновок щодо відповідності людини до займаної посади. З метою отримання даних щодо підвищення кваліфікаційного рівня працівника, експертна оцінка передбачає розрахунок коефіцієнта професійної ефективності (КПЕ):

$$КПЕ = РО \times (1 + CP/4 + BP/18) \quad (4.41)$$

де КПЕ – коефіцієнт професійної ефективності; РО – рівень освіти, величина якого лежить у межах [0,15;1]. Нижня межа – 0,15 відповідає незакінченій середній освіті; 0,6 – середній освіті; 0,75 – середній технічній і незакінченій

вищій освіті (молодших спеціалістів і бакалаврів); 1 – вищій освіті на рівні магістратури; СР – стаж роботи за спеціальністю, що згідно з рекомендаціями НДІ праці поділяється на 4. Такий розподіл пов'язаний із впливом стажу роботи на рівень продуктивності; ВР – вік респондента, що лежить у межах встановлених законодавством (60 років) і відповідно до рекомендацій НДІ праці поділяється на вісімнадцять.

Визначення ступеню узгодженості експертних оцінок доцільно здійснювати за допомогою коефіцієнту узгодження, що є більш відомим як коефіцієнт конкордації Кендалла [299]:

$$W = \frac{12 S}{n^2 m (m^2 - 1)} \quad (4.42)$$

де S – сума квадратів відхилень рангів кожного суб'єкта експертизи від середньої арифметичної величини рангів.

Визначена сума розраховується наступним чином:

$$S = \sum_{j=1}^m \left(\sum_{i=1}^n r_{ij} - \frac{n (m+1)^2}{2} \right) \quad (4.43)$$

де n – кількість експертів; m – число параметрів, що оцінюється; r_{ij} – ранг j -го елемента, що присвоюється i -тим експертом.

Значення коефіцієнту конкордації лежить у межах від $[0;1]$. За умов узгодженості рішень експертів, визначений коефіцієнт наближається до одиниці.

З метою врахування інтересів усіх працівників підприємства та його власників, пропонується до застосування механізм теорії ігор, який передбачає можливість для розгляду будь-яких соціально-економічних явищ з точки зору вирішення конфліктної ситуації. Таку конфлікту ситуацію ми вбачаємо в тому, що метою експертної оцінки стає визначення професійних якостей людини, а не її вартісної оцінки. Отже, така оцінка є більш привабливою з точки зору власника підприємства, який є зацікавленою особою у висококваліфікованих кадрах. І не є такою, з точки зору персоналу підприємства, який більшим чином є зацікавленою особою у вартісній оцінці. Оскільки кожна із зацікавлених сторін повинна діяти таким чином, щоб задовольняти власні інтереси, то виникає певна конфліктна

ситуація. Для математичного моделювання конфліктної ситуації доцільно відобразити за допомогою простих математичних об'єктів (множин) наступні основні компоненти: зацікавленість сторін (мотивація поведінки); можливі дії з боку кожної сторони; інтереси сторін [300].

Незважаючи на різну мотивацію поведінки з боку суб'єктів виробничих відносин, основною метою діяльності будь-якого індивіда є максимізація доходів. Такий постулат базується на раціональній поведінці індивіда. Зрозуміло, що кожний з учасників прагне до максимізації деякої функції, не всі аргументи якої знаходяться під контролем самого індивіда. Це пов'язано, перш за все з тим, що результати дій суб'єктів виробничо-комерційної діяльності залежать не лише від них самих, а і від дій інших учасників процесу. Іншими словами, кожний учасник процесу, керуючись власними принципами не може встановлювати значення всіх змінних, що впливають на його інтереси. Узгодженість інтересів між різними суб'єктами виробничо-комерційної діяльності лежить в отриманні максимальної корисності, що виражається у збільшенні доходів та рівня кваліфікації. Відповідно, витрати на підвищення кваліфікаційного рівня працівника доцільно розглядати як інвестиційний процес, результатом якого стає майбутній потік вигід, які може отримати людина порівняно з обсягами інвестицій на підвищення рівня кваліфікації. Розглядаючи підвищення кваліфікаційного рівня, як одного з методів безперервної освіти, можна визначити чисту наведену вартість потоку майбутніх доходів, який буде виглядати наступним чином:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{I_t - C_t}{(1+r)^t} \quad (4.44)$$

де NPV – чиста наведена вартість потоку майбутніх доходів; I_t – чистий приріст доходів від освіти (зарплати, прибутків) у період часу t ; C_t – витрати на навчання у період часу t ; n – число періодів часу; r – ринкова норма відсотку.

Якщо тепер розглянути такий інвестиційний процес як гру, що має щонайменше двох гравців, де учасниками процесу є власники підприємства та працівники (носії інтелектуального потенціалу підприємства), то доцільно

визначити частку чистої наведеної вартості потоку майбутніх доходів, що отримується у результаті такої взаємодії.

Для цього скористаємося загальновідомим методом теорії ігор – вектором Шеплі [301,с. 163-170] що являє собою розподіл, де виграш кожного з гравців дорівнює його середньому внеску у добробут за умов визначення механізму його формування. За умов використання вектору Шеплі, підприємство є коаліцію S , де беруть участь n гравців, один з яких є основним. Для побудови моделі, приймемо наступну умову: коаліція S , яка має n гравців виграє, якщо до її складу належить основний гравець та щонайменше ще один крім нього, або має одного не основного гравця, а всіх інших основних. Якщо основний гравець має номер n , то характеристична функція гри може бути записана наступним чином:

$$f(S) = \begin{cases} 1, S \in \{i, n\}, i \neq n \\ 1, S \in \{i, \dots, n-1\} \\ 0, \text{в усіх інших випадках} \end{cases} \quad (4.45)$$

Якщо побудувати гру у формі характеристичної функції для двох гравців, зазначив одного з них номером один (власника підприємства), а іншого – два (творчого робітника), то ми отримаємо:

$$\begin{cases} f\{1\} = 0; \\ f\{2\} = 0; \\ f\{1,2\} = NPV \end{cases} \quad (4.46)$$

Якщо кожний з учасників буде діяти окремо один від одного, то він отримає нульову вигоду. Водночас, за умов спільних дій, виграш кожного з учасників буде однаковим. Тоді, у випадку трьох учасників, характеристична функція буди мати наступний вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} f\{1\} = 0; \\ f\{2\} = 0; \\ f\{3\} = 0 \\ f\{1,2\} = NPV \\ f\{1,3\} = NPV \\ f\{2,3\} = NPV \\ f\{1,2,3\} = NPV \end{array} \right. \quad (4.47)$$

Відтак, рішенням цієї гри буде наступне: основний гравець (1) отримує $2/3$ NPV, а два інших гравця (2,3) отримають по $1/6$ NPV. Водночас, за умов консолідації дій усіх учасників, кожний отримує $1/3$ NPV. Таким чином, за умов збільшення людського потенціалу підприємства, виграш кожного з учасників буде дорівнювати його середньому внеску [131, с. 186-215].

Варто підкреслити, що в основі інвестиційних рішень щодо підвищення освітнього та професійного рівнів людського капіталу підприємства лежать дві основних причини: дефіцит на ринку праці необхідних для визначеної роботи спеціалістів; асиметричність інформації щодо нових працівників. Водночас, витрати підприємства на професійну підготовку являють собою певний господарський ризик, що пов'язаний з ймовірністю переходу підготовленого працівника на інше підприємство. Результатом такого переходу стає не тільки зменшення конкурентоспроможності підприємства на ринку, а й некомпенсовані збитки підприємства.

У той же час зазначимо, що з точки зору теорії людського капіталу, збільшення інвестицій підприємства у людський капітал відбувається на основі спів зіставлення граничної продуктивності праці та граничної заробітної платні, збільшених внаслідок підвищення кваліфікаційного рівня. Загальновідомо, що підприємство, метою якого є максимізація свого прибутку, виявляється в стані рівноваги, коли граничний продукт дорівнює заробітній платі. В той же самий час, здійснення інвестицій у будь-яку підготовку робить взаємозв'язок між дійсними і майбутніми потоками витрат і надходжень більш складним. Це дає змогу записати умову рівноваги для підприємства, що здійснює загальну чи спеціальну підготовку на конкурентному ринку наступним чином:

$$MP'_0 + G = W_0 + C \quad (4.48)$$

де: MP'_0 – альтернативна вартість часу людини, що пройшла додаткову підготовку; G – міра віддачі від підготовки, W_0 – ринкова заробітна плата людей, що навчаються, C – сума прямих і альтернативних витрат на підготовку [97, с.55].

Отже, рішення підприємства щодо інвестицій у розвиток людського капіталу залежить від очікуваних доходів, що будуть отримані в наслідок цих інвестицій. Це означає, що результатом інвестицій у людський капітал на підприємстві слід вважати підвищення інноваційності продукції та рівень продуктивності праці. Між інноваціями та інвестиціями в людський капітал існує певна залежність, яку можна виразити наступним чином:

$$E = \frac{(B - B_n)}{I} * 100 \% \quad (4.49)$$

де E – ефективність інвестицій в людський капітал на i -му етапі; B_n – дохід від реалізації інноваційної продукції (за умов відсутності інвестицій у людський капітал); B – дохід від реалізації інноваційної продукції (за умов інвестування у людський капітал); I – інвестиції в людський капітал.

На наш погляд, інвестиції у кадровий потенціал підприємства призводять до збільшення його ринкової вартості. Така позиція збігається з загальновизнаним в економіці «левериджем людського капіталу» [176, 302], що характеризує відношення вартості людського капіталу підприємства до його власних засобів.

Математично, визначену залежність можна описати за допомогою наступної формули:

$$L_{hk n} = \frac{V_{hk}}{E}, \quad (4.50)$$

де L_{hkn} – леверидж людського капіталу; V_{hk} – вартість людського капіталу компанії; E – власні засоби.

Це показник, що свідчить про результати розповсюдження знань між різними рівнями підприємства, за рахунок чого виникає можливість більш ефективно використовувати наявні знання.

На погляд автора, всю сукупність знань доцільно визначити на основі двох основних складових – базових знань і похідних знань. Базові знання, є тими

знаннями, з якими суб'єкти діяльності приходять на робочі місця і, зазвичай, не потребують додаткових інвестицій від підприємства. Це сукупність знань, що генерують всі наступні знання. Водночас, інтелектуалізація підприємства неможлива без похідних знань, які отримуються індивідом під час підвищення професійного та кваліфікаційного рівнів. Отже, чим більшим є рівень похідних знань працівників, тим сильнішою буде дія левериджу людського капіталу та тим більшою буде ринкова вартість підприємства, яку можна визначити за допомогою коефіцієнту Тобіна [303], що надає відносну оцінку стану підприємства ринком порівняно з внутрішньою оцінкою самого підприємства. Цей показник визначається на основі спів зіставлення ринкової ціни підприємства до ціни заміщення її реальних активів:

$$Q - ratio = \frac{M_v}{B_v}, \quad (4.51)$$

де Q-ratio – коефіцієнт Тобіна; M_v – ринкова вартість підприємства, що характеризується ринковою ціною її акцій; B_v – відновна вартість активів фірми. Ця величина дорівнює сумі витрат, що необхідні для придбання активів підприємства за поточними цінами.

Визначений показник є досить ефективним засобом оцінки людського капіталу за умов продажу підприємства. У випадку, коли ринкова вартість активів перевищує відновну вартість, підприємство отримує монопольну ренту. Це означає, що рівень менеджменту, організаційна структура підприємства, високоточні технології та інтелектуальний капітал компанії збільшують прибуток підприємства та забезпечують йому стійкий економічний розвиток.

Для збільшення ринкової вартості, з точки зору автора, на підприємстві варто впроваджувати ідеологію інтелектуалізації у підсистемі корпоративної культури, що знаходить своє відображення у місії підприємства, стратегії, а також політики його розвитку. Серед методів ідеологічного впливу, що забезпечують досягнення поставленої мети, виділимо наступні: ідейне переконання та роз'яснення; мотивацію персоналу через формування системи стимулів і обмежень, покарань і заохочень; кадровий відбір; створення умов для

особистісного розвитку та самореалізації шляхом організації перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації людського капіталу підприємства. Для досягнення поставленої мети доцільно застосування певних важелів управління на основі забезпечення інформацією, організацією патентно-ліцензійної діяльності, організацією перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації персоналу; контролінгу інтелектуального потенціалу підприємства. В якості методів управління інтелектуалізацією діяльності пропонується до застосування: інформаційне, мотиваційне та інституціональне управління в усіх підсистемах підприємства. Сам механізм управління має ґрунтуватися на загальних підходах до управління (системному, ресурсному, процесному та інституціональному) у кожній підсистемі реалізації кадрового потенціалу підприємства [118]. У цьому зв'язку, об'єктивним визнати, що успішність довгострокової стратегії розвитку підприємства на ринку значною мірою детермінована інтелектуальним капіталом, який відображає здатність кадрового потенціалу до генерації нових ідей і технологій. Добре підготовлені працівники, як правило, більш здатні до навчання і, як наслідок, мають більш високий рівень продуктивності, більшу здатність до виробництва чогось нового як шляхом удосконалення існуючих технологічних процесів, так і за рахунок впровадження більш високих технологій. Отже, інтелектуалізація призводить до збільшення прибутків підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності його продукції та отримання визнання на всіх типах ринків.

Водночас, варто підкреслити, що рівень інтелектуалізації діяльності визначається наявністю науково-технічних досягнень та інтелектуальних результатів діяльності, зокрема: величиною НДР, виконаних власними силами підприємства; величиною зовнішніх НДР; наявністю підрозділів і робочих груп, метою яких стає виробництво нових технологічних завдань; наявністю груп, здатних до творчого пошуку.

Критерієм аналізу та оцінювання рівня інтелектуалізації діяльності на статистичному рівні відбивається у показниках, що характеризують результати діяльності в основних виробничих підсистемах: інформаційній, інноваційній та

управлінській. Авторське бачення сфери формування та показників інтелектуалізації діяльності наведено у табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Сфера формування та показники інтелектуалізації діяльності на підприємстві

Підсистема	Характеристика	Показники
Інформаційна	знання і компетенції – рівень формальної освіти – чисельність і частка фахівців із середньою, вищою освітою	Витрати на навчання співробітників у загальноосвітніх навчальних закладах. Середні витрати на професійну підготовку (підвищення рівня кваліфікації) одного працівника (у рік). Освітня місткість виробництва (Фонд освіти підприємства/валовий випуск).
Інноваційна	наукові досягнення: публікації, гранти, премії, нагороди конкурсів, посилання у науковій літературі (індекс цитування); частка нової продукції; коефіцієнт оновлення продукції.	Чисельність і частка персоналу, зайнятого науковими дослідженнями. Витрати на НДДКР Обсяг і частка доходів від продажу інноваційної продукції.
Управлінська	управління персоналом	Витрати на маркетинг Рівень рентабельності

Примітка: розроблено автором

Отже, виходячи з сформульованого вище розуміння змісту процесів інтелектуалізації діяльності та її структурних компонентів можна зробити наступні висновки.

По-перше, в основі забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств лежать внутрішні інтенсивні факторами підприємства, що сприяють інтелектуалізації діяльності.

По-друге, інтелектуалізація діяльності відбувається за рахунок формування внутрішньої структури, що складається з підсистеми корпоративної культури, інформаційної, інноваційної та управлінської підсистем, які у сукупності забезпечують технологічний розвиток підприємства та надають можливість сформувати інноваційно-орієнтований підхід щодо управління і стратегії

розвитку підприємства, заснованому на використанні інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. У сукупності, означені підсистеми надають можливість визначити якісні особливості сучасного виробництва, що характеризують його як спосіб суспільного відтворення високотехнологічних наукомістких продуктів. До таких особливостей належать:

- темпи і масштаби розвитку науково-технічного прогресу, що визначають потребу інвестування у освітній і професійний потенціал підприємства;
- збільшення трансакційних витрат, які пов'язані з витратами, що обумовлені пошуком інформації, розвитком маркетингових досліджень на ринку, захистом прав інтелектуальної власності. Тобто, з тими видами діяльності підприємства, основними ресурсами яких є інтелектуальні складові людського капіталу – знання, інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність;
- збільшення ролі управлінської складової у сучасному виробництві, за рахунок чого визначаються напрямки зростання підприємства та забезпечується безперебійне функціонування системи управління.

По-третє, інтелектуалізація визначає потребу інвестицій у людський капітал підприємства, що покликано стрімким технологічним прогресом, що виникає внаслідок розповсюдження процесів глобалізації. З точки зору підприємства, основними інвестиціями в людський капітал виступають інвестиції в професійну підготовку та підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Рішення про інвестиції в людський капітал, здійснюється з метою формування конкретних професійних навичок, що можуть бути продуктивними тільки на визначеному підприємстві.

По-четверте, інвестиції у людський капітал підприємства призводять до збільшення його ринкової вартості, що вимагає впровадження ідеології інтелектуалізації у підсистемі корпоративної культури.

Водночас, для більш повного аналізу інтелектуалізації діяльності, що сприяє забезпеченню стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства

логічним уявляється опис оптимізації організаційних перетворень на підприємстві.

4.3 Науково-методичний підхід до впровадження корпоративної культури інноваційного типу

Забезпечення стійкого економічного розвитку машинобудівних підприємств – це тривалий процес, що вимагає врахування особливостей формування системи управління його людським капіталом та соціальним розвитком. В основі зазначеного лежить ресурсна концепція, відповідно до якої, успішність підприємства на ринку значною мірою детермінована ключовими компетенціями, які відображають здатність людського капіталу підприємства до генерації нових ідей і технологій та висновок автора дисертації про те, що рівень прибутковості підприємства залежить не тільки від впливу галузевої структури та зовнішніх факторів, а й від внутрішнього впливу людського капіталу на виробництво. Добре підготовлені працівники, як правило, мають більший рівень продуктивності, більш здатні до навчання та виробництва інноваційного продукту як через удосконалення існуючих технологічних процесів, так і за рахунок впровадження більш високих технологій. Усе це, у сукупності, призводить до збільшення доданої вартості та прибутків підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності його продукції та забезпечення стійкості розвитку.

Орієнтуючись на формування системи управління людським капіталом машинобудівних підприємств, ми відштовхуємось від його соціальної сутності, що є результатом аналізу робіт К. Маркса, М. Вебера, Т. Парсонса, Г. Саймона та інших. В роботах К. Маркса [94], організація являє собою сукупність виробничих відносин, що визначаються рівнем розвитку продуктивних сил. М. Вебер розглядає організацію як сукупність соціальних відносин, спрямованих на досягнення певної цілі, де керівництво здійснюється окремою групою людей, що

мають певну адміністративну владу над іншими [201, с. 536]. Застосування теорії соціальних систем Т. Парсонса до організації, надає можливість визначити підприємство як сукупність взаємопов'язаних між собою структурних та функціональних підсистем, результативність дій яких залежить від рівня комунікації між окремими людьми [218]. Г. Саймон розглядає підприємство як систему тривалої взаємодії між працівниками, розвиток якої залежить від ефективності управлінських рішень [304, с. 54—72].

Відштовхуючись від поведінкової теорії фірми Р. Сайерта та Дж. Марча [305], ідентифікуємо машинобудівне підприємство, як соціально-економічну систему, де кожний економічний агент цієї системи володіє певними специфічними ресурсами. Як соціальна система, машинобудівне підприємство характеризується перш за все, взаємозв'язками, що виникають в процесі виконання виробничих та службових обов'язків а також наявністю соціальної інфраструктури (будівель, споруд, спеціальних приміщень), що призначені для задоволення особистих потреб працівників. Як економічна система, воно характеризується результатами діяльності – прибутковістю, рентабельністю, конкурентоспроможністю продукції, а також часткою ринку, що характеризує рівень позиціонування на певному сегменті ринку. Такий підхід надає можливість розглядати машинобудівне підприємство з точки зору двох основних складових, що впливають на результативність діяльності – соціальної, що у рамках нашого дослідження розглядається як підсистема корпоративної культури та економічної, до складу якої входять управлінська, інформаційна та інноваційна підсистеми [103]. Дослідження системи управління людським капіталом на вітчизняних машинобудівних підприємствах показало, що більшість з них функціонують у рамках адміністративного та управлінського консерватизму, де домінують дії керівництва, що орієнтовані та централізацію та жорстку ієрархію, а також раціональний тип процесу прийняття рішень, відповідно до якого основою є ефективне застосування матеріальних ресурсів та чітке дотримання технології виробництва.

За результатами аналізу звітів з соціальної політики вітчизняних машинобудівних підприємств [306-311] визначено, що основою для ефективного розвитку є збільшення відповідальності за результативність виконаної роботи (70%), підвищення кваліфікації працівників (68%) та рівень мотивації діяльності (67%). Водночас, такі складові як можливість інтелектуального зростання, активізації творчого потенціалу та впровадження системи корпоративного управління не знайшли широкого опанування у думках респондентів.

Погоджуючись з думкою П. Друкера, що «найбільш продуктивним, гнучким та винахідливим ресурсом» є людина [312, с. 262], зауважимо, що вищезазначена позиція керівництва створює основу для збільшення незадоволеності працею та не сприяє підвищенню ефективності виробництва. Вважаємо, що створення умов для реалізації інтелектуального та творчого потенціалу людського капіталу підприємства є основою для ефективної діяльності та забезпечення стійкості економічного розвитку, що в умовах становлення економіки знань досягається за рахунок інтелектуалізації діяльності. Зазначене узгоджується і з позицією Д. Хана, який справедливо підкреслив, що підприємство являє собою не тільки складну ціле-орієнтовану структуру, а й соціально-технічну систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем та зацікавленими у його результатах людьми [313, с. 11]. Таким чином, потребу управління людським капіталом для забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства ми пов'язуємо як із сукупністю соціальних процесів, так і факторів, що впливають з боку зовнішнього середовища, де відбуваються соціальні процеси (зовнішня соціальна сфера), а також відносин та умов функціонування всередині підприємства – у внутрішній соціальній сфері підприємства.

Під соціальними процесами, ми розуміємо:

- зміни в організаційній структурі машинобудівного підприємства, у відносинах між співробітниками, структурними підрозділами, між керівниками і підлеглими;
- освоєння співробітниками нових методів роботи, що вимагають іншого порядку взаємодії між ними, перепідготовки і підвищення кваліфікації

співробітників, можливість кар'єрного зростання, створення нових підрозділів тощо;

- зміни в чисельності та складі людського капіталу підприємства за професійним і кваліфікаційним ознаками, за освітою і стажем роботи;
- зміни в цінностях, потребах, інтересах більшості людського капіталу підприємства;
- зміни в соціальній інфраструктурі, що відображають матеріально-речову сторону управління людським капіталом підприємства.

Зазначені процеси обумовлені взаємодією зовнішнього та внутрішнього середовищ. Зовнішнє середовище виступає як сукупність умов та інститутів, відносно яких здійснюється виробничо-господарська діяльність і на яке підприємство не має можливості впливати безпосередньо. Це джерело ресурсів, що потрібні підприємству для забезпечення стійкості розвитку. Погоджуючись з результатами досліджень впливу зовнішнього середовища на соціальну сферу підприємства [19, 47, 314, 315], можна визначити, що зовнішня соціальна сфера, в цілому, поділяється на економічні, соціально-культурні, політико-правові складові.

Економічна складова являє собою сукупність умов, що забезпечують можливість для ефективного функціонування підприємства та є джерелом фінансового забезпечення для формування соціальних програм підприємства. До її складу належать: рівень забезпечення інфраструктурою, що відображає досягнуті рівні розвитку суспільних відносин і науково-технічного прогресу; стан розвитку ринку робочої сили у визначений період часу, що характеризує національний людський капітал і досягнутий баланс інтересів зовнішніх стейкхолдерів – держави, підприємств та окремих індивідів; ступінь технологічного рівня виробництва, що характеризує обсяги використання технічних засобів і технологій у процесі виробництва та забезпечує можливості для інноваційного розвитку підприємств; рівень розвиненості національної інноваційної системи та інституціонального середовища; ступінь розвитку відносин з зовнішніми стейкхолдерами.

Соціально-культурна складова здійснює вплив на соціальну сферу підприємства через наявність специфіки освітнього рівня національного людського капіталу, рівня соціальної диференціації, якості розвитку та забезпечення об'єктами соціальної інфраструктури.

Політико-правова складова пов'язана з наявністю трудового законодавства та суспільних інститутів, що визначають права та обов'язки працівників, соціальні гарантії та вимоги щодо умов та безпеки праці.

На відміну від зовнішнього середовища, внутрішнє середовище визначає фактори, які підприємство має можливість контролювати та управляти ними. Спираючись на класифікацію факторів розвитку Дж. Пірса та Р. Робінсона [19, с. 58-57], визначимо ключові внутрішні джерела вітчизняних переваг машинобудівних підприємств:

- виробничі фактори – територіальне розташування підприємства та його галузева спеціалізація, розміри виробництва та життєвий цикл підприємства, особливості виробничо-технічного циклу та завантаженість виробничих потужностей, дослідження та розробки;
- фінансові фактори – структура активів, система контролю за витратами, співвідношення власного і позикового капіталу, наявність власних оборотних коштів, рівень залучених інвестицій, рівень прибутковості і рентабельності, рівень кредиторської заборгованості та інші.
- маркетингові фактори – імідж та репутація підприємства, номенклатура товарів, якість і життєвий цикл продукту, що випускається підприємством, маркетингові дослідження ринку, організація збуту, реклама, цінова політика тощо;
- організаційні фактори – місія підприємства, організаційна структура, система комунікацій, система управлінського контролю, організаційна культура, соціально-психологічний клімат тощо;
- людські фактори – статевовікова та професійно-освітня структура, рівень кваліфікації, система оплати праці, методи мотивації і стимулювання, кадрова політика на підприємстві, плинність кадрів тощо [134].

Такий підхід надає можливість розглядати внутрішнє середовище з двох сторін: внутрішнього економічного середовища, до якого належить сфери виробництва, маркетингу, логістики, фінансів, інноваційної та інвестиційної діяльності; внутрішнього соціального середовища, що включає людський капітал, соціально-трудова відносини, умови праці, соціальний захист, організаційну (корпоративну) культуру та соціальну інфраструктуру.

Не заперечуючи важливість впливу зовнішньої сфери на діяльність машинобудівних підприємств, зауважимо на те, що ускладнення виробничих процесів та збільшення нестабільності організаційно-економічного середовища призводять до потреби прийняття рішень щодо подальшого розвитку виробничо-господарської системи вже тоді, коли із зовнішнього середовища поступають слабкі сигнали. У зв'язку з чим збільшується роль та значення внутрішньої соціальної сфери, в основі розвитку якої лежить принцип прийняття своєчасних рішень, що передбачає: розгляд підприємства як відкритої адаптивної динамічної системи; орієнтацію на якість продукції і послуг; ситуаційний підхід до управління, що забезпечує адаптацію підприємства до ринкових умов; розвиток людського капіталу підприємств, як основного джерела створення доданої вартості; ефективну систему управління, що орієнтована на підвищення ролі корпоративної культури, мотивацію працівників і новий стиль керівництва.

Розгляд машинобудівного підприємства як відкритої виробничо-господарської складної системи, що складається з внутрішніх взаємозалежних та взаємопов'язаних підсистем, надає можливість визначити внутрішню соціальну сферу з функціональної точки зору як сукупність економічної та соціальної складових. При чому, кожна з цих складових може бути представлена як сукупність елементів, призначених для досягнення певної мети. Серед економічних цілей домінуюче місце займають результати роботи, де в якості основного цільового критерію виступає рівень продуктивності праці, або рентабельність праці. Ці показники залежать від множини різноманітних факторів, серед яких можна виділити: такі, що пов'язані з індивідуальними властивостями людського капіталу (освіта, компетенції, досвід, навички роботи у

колективі); такі, що пов'язані з соціальними факторами, що визначають рівень готовності до продуктивної праці (винагорода, рівень розвитку корпоративної культури, поведінка керівництва); такі, що пов'язані з організаційними умовами (технологія, процеси виробництва).

Соціальні цілі пов'язані з очікуваннями, потребами та інтересами та стосуються як матеріальних, так і нематеріальних покращень окремого індивіда. В якості соціальних цілей особливого значення набувають: соціально-психологічний клімат на підприємстві (регулювання трудових взаємовідносин, зниження рівня конфліктності у колективі); мотивація поведінки (адекватна оплата праці, наявність творчої атмосфери, можливість кар'єрного зростання); управління безпекою, що знаходить своє відображення в умовах праці, наявності соціальної інфраструктури; правове регулювання трудових взаємостосунків; наявність інформаційного зв'язку.

Співвідношення впливу економічних та соціальних складових на стійкість розвитку машинобудівного підприємства залежить від особливостей та фактичних значень економічних параметрів підприємства. Так, чим більшим є машинобудівне підприємство та чим вищу позицію на ринку воно займає, тим більш стійким є перебіг його внутрішніх соціальних процесів. Водночас, зменшення конкурентоспроможності продукції, зміни у ринковій кон'юнктурі призводять не лише до зменшення прибутків, а й до збільшення рівня плинності його людського капіталу. У цьому зв'язку, варто підкреслити, що соціальні чинники безпосередньо впливають на економічні показники діяльності, такі як обсяг та якість продукції, що випускається, продуктивність праці, прибутковість та рентабельність через збільшення ступеню задоволеності працею та мотивацію працівників. На погляд автора, означені цілі можуть бути досягнуті за рахунок: реалізації довгострокової стратегії розвитку; створенні додаткової цінності завдяки розвитку людського капіталу підприємства; потребі у сильній корпоративній культурі, що проявляється у місії та цінностях організації та яка підкріплена процесами комунікації, навчання і управління.

Погоджуючись з думкою І. Ансоффа, що довгострокова стратегія розвитку залежить від рентабельності та стратегічної уразливості підприємства [126], зазначимо, що в основі її формування лежать рішення щодо розвитку людського капіталу підприємства на довготривалий період, які залежать від: співвідношення сильних та слабких місць щодо конкурентів; ринкової стратегії щодо продукту, що визначається змінами у споживчому попиті; умовами формування необхідних виробничих факторів; загальних цілей щодо соціальної політики підприємства, що характеризують заплановані параметри показників соціальної сфери.

Відповідно до теорії та практики стратегічного менеджменту [19, 45, 126, 316], в якості основних елементів управління людським капіталом, в даній роботі пропонується розглядати взаємозв'язок між баченням – місією – ключовими факторами успіху – умовами та соціальним середовищем. Погоджуючись з думкою У. Бенніса, що бачення являє собою філософію ведення бізнесу [45], зазначимо, що значення соціального бачення полягає у об'єднанні людського капіталу для досягнення соціальних орієнтирів, що являють собою цінність для усіх робітників та являє собою образ бажаного стану на перспективу. Оскільки, в якості загальної мети підприємства, у рамках нашого дослідження, виступає забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства, що досягається шляхом інтелектуалізації діяльності, то ключовими факторами успіху можна визначити такі, що надають можливість для реалізації соціальної стратегії через узгодженість економічних та соціальних пріоритетів, професійного досвіду керівників, залучення працівників до процесів корпоративного управління, здатності швидко реагувати на зміни у соціальній сфері та впроваджувати інновації на основі достовірної та об'єктивної інформації. Важливим у цьому контексті є визначення цілей соціальної стратегії, які визначаються специфікою та рівнем розвитку соціальної сфери кожного окремого машинобудівного підприємства.

Як справедливо зазначив К. Оксінойд, склад та зміст цілей будь-якого підприємства визначається як його місцем у національній соціальній системі, так і складом функцій, що виконують його структурні підсистеми [317, с. 43]. Оскільки

цілі становлять ключовий аспект змісту політики розвитку підприємства, то очевидно, що саме на їх виявлення має бути спрямовано і соціальне управління. Забезпечення досягнення цілей підприємства за рахунок комбінації його ресурсів, здатностей та компетенцій вимагає досконалого знання внутрішнього соціального середовища та приведення його у відповідність до цільових пріоритетів.

Дотримуючись авторської позиції, що дослідження забезпечення стійкості економічного розвитку має відбуватися в чіткій відповідності інституціонального суб'єкта з принципами соціальної відповідальності перед усіма зацікавленими сторонами за свої рішення та діяльність, виділимо два основних рівня цілей соціального розвитку, що ставлять перед собою вітчизняні машинобудівні підприємства відносно зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів.

Зовнішні цілі характеризуються видом стратегії розвитку. Підкреслюючи комплексність генеральної стратегії розвитку машинобудівних підприємств, зазначимо, що забезпечення стійкості на засадах бізнес-лідерства має орієнтуватися на організаційну, виробничу, ринкову, фінансову та кадрову стратегії, що у сукупності мають відповідати системі цільових пріоритетів виробничо-господарської системи. Організаційна стратегія забезпечує взаємозв'язок між наявними підсистемами машинобудівних підприємств, що надає йому можливість для застосування нових ефективних способів ділової взаємодії, які сприяють становленню бізнес-лідерства. Виробнича стратегія передбачає підтримку наявного технічного рівня виробництва за умов скорочення витрат на виробництво. Ринкова стратегія передбачає можливість задоволення споживчого попиту за рахунок диверсифікації виробництва та підвищення якості продукції. Фінансова стратегія забезпечує умови для стійкості фінансових позицій виробничо-господарської системи. Кадрова стратегія передбачає збереження та удосконалення людського капіталу підприємства.

Виконання зазначених стратегій спрямовано на вирішення двох основних завдань. По-перше, встановлення відповідності між обраними стратегіями та внутрішнім і організаційними процесами, що досягається через ефективне застосування людського капіталу підприємства шляхом удосконалення системи

мотивації та стимулювання діяльності, підвищення кваліфікаційного рівня, застосування норм та правил поведінки, що регламентуються підсистемою корпоративної культури. По-друге, вибір та впровадження ефективних методів управління людським капіталом підприємства для дотримання обраної стратегії розвитку.

Внутрішні цілі характеризують рівень розвитку кожної окремої підсистеми та спрямовані на вирішення внутрішніх організаційних завдань, серед яких домінантними виступають – залучення персоналу в управління організацією, підвищення рівня професійних знань та ключових компетенцій, вдосконалення стилю керівництва тощо. Якщо зовнішні соціальні цілі ми пов'язуємо з характеристикою машинобудівного підприємства як соціального інституту, що виконує функцію соціальної інтеграції працівника у соціальну структуру суспільства та його соціалізації, під час якої людина засвоює соціальні цінності та норми суспільства, то внутрішні цілі безпосередньо визначаються умовами соціального середовища машинобудівного підприємства та фактичним станом розвитку підсистеми корпоративної культури.

Досвід провідних підприємств – світових лідерів свідчить, що сьогодні корпоративна (організаційна) культура стає одним з найефективніших інструментів управління та одним із основних факторів формування динамічних здатностей та компетенцій людського капіталу підприємства. Так, згідно з дослідженням «Найкращих компаній з високою корпоративною культурою та цінностями» [318], що були проведені американськими аналітиками, за результатами опитування більш ніж шістдесяти тисяч робітників США, основними ознаками високої корпоративної культури стали: сімейна атмосфера компанії; атмосфера у команді; однаковий розподіл цінностей як у працівників, так і у компанії в цілому.

Формування корпоративної культури надає можливість розглядати машинобудівне підприємство як певну соціальну систему, де керівництво сприймає людський капітал як активний і повноцінний ресурс, що сприяє ефективності діяльності, де працівники мотивуються не лише матеріальними

стимулами, а й соціальними, що надають їм можливості для виявлення власної індивідуальності. Тому, організація управління людським капіталом підприємства має будуватися з урахуванням керівництвом людської індивідуальності працівників і реалізовуватися за допомогою використання відповідних засобів комунікації, методів мотивації та принципів лідерства.

Водночас, доцільно підкреслити, що для українського промислового сектору, формування корпоративної культури є досить новим явищем, незважаючи на той факт, що сама дефініція з'явилася наприкінці дев'ятнадцятого віку задля характеристики внутрішніх взаємовідносин [319]. Основу концепції розвитку корпоративної культури складають теорія Ф. Тейлора [320], відповідно до якої в основі формування ефективної організації праці лежить мотивація діяльності працівника, що ґрунтується на матеріальній винагороді за певну норму виробітку та концепція «соціальної людини» Елтона Мейо [205] у рамках якої основними факторами впливу на рівень продуктивності праці є соціально-психологічні чинники – забота керівництва про потреби працівників; потреба впровадження певних змін; наявність на підприємстві неформальних груп.

Підтримуючи позицію Б. Мільнера, що організаційна культура має специфічну систему зв'язків, дій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності [321], зауважимо на те, що корпоративна культура являє собою сукупність моделей поведінки, які виявились в процесі адаптації машинобудівних підприємств до змін, спричинених як зовнішніми факторами, так і змінами внутрішнього соціального середовища. Водночас зазначимо, що оцінка впливу корпоративної культури на рівень забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств, їх конкурентоспроможність та ступінь позиціонування на ринку є досить важкою. В економічному просторі існує декілька підходів, що характеризують вплив корпоративної культури на рівень продуктивності праці; фінансовий успіх; якість і стан підприємства на ринку.

Т.Ділл, А.Кеннеді вважають, що корпоративна культура впливає на рівень продуктивності праці шляхом створення: місії підприємства; наявності лідерів на

підприємстві; відкритості комунікаційних каналів; уваги до людського капіталу підприємства; уваги до клієнтів; наявності на підприємстві власних ритуалів, звичаїв тощо; мотивації діяльності [322]. Д. Майстер виділяє наступні фактори впливу корпоративної культури на ефективність діяльності: самовдосконалення працівників шляхом створення фондів професійного навчання, що надають можливість підвищувати компетенції працівників; психологічний клімат у колективі, що залежить від особистих якостей працівників, їх лояльності, орієнтації на високий рівень продуктивності і довгострокові цілі; делегування повноважень; мотивація діяльності, що визнається справедливою винагородою та характеризує задоволеність співробітників [323]. С. Блек визначає корпоративну культуру як показник ефективності, що впливає на якість продукції через повноту інформації, атмосферу довіри між працівником і роботодавцем; умови праці, гідну винагороду, відсутність конфліктів, задоволеність роботою; гордість за свою організацію та впевненість у майбутньому [324]. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд визначають наступні фактори впливу корпоративної культури на розвиток підприємства: цінності компанії; стиль менеджменту; структура виробництва; організаційна структура; система комунікації; увага до людського капіталу підприємства через систему мотивації; навчання працівників; лояльність; систему адаптації працівників; ефективна кадрова політика та кар'єрне просування працівників [325].

Спираючись на результати приведених вище досліджень, виділемо основні структурні елементи корпоративної культури, що характеризують ефективність управління людським капіталом підприємства та сприяють динамічній стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства:

- цінності підприємства (орієнтація на довгострокові цілі; відкритість до нових ідей; підтримка високого професійного рівня; здатність до ризику);
- система комунікації, що характеризують потоки прямого та зворотного внутрішнього зв'язку (вертикальний і горизонтальний обмін інформацією; повнота інформації; відкритість комунікаційних каналів тощо). Для кожного конкретного машинобудівного підприємства характерна власна

специфіка взаємовідносин між структурини підрозділами та людським капіталом. Сьогодні, на більшості вітчизняних підприємств, для здійснення завдань комунікації використовують такі засоби та канали поширення інформації: випуск внутрішньої газети, застосування дошки об'яв, організація зустрічей керівників підприємства з працівниками; проведення загальних зборів та брифінгів, які представляють додаткові можливості для безпосередніх комунікацій менеджерів та інших співробітників підприємства, для обміну інформацією, думками та ідеями тощо;

– мотивація персоналу (матеріальне стимулювання; моральне заохочення; можливість професійного зростання і творчої реалізації). Як справедливо зазначив М. Мескон: «Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації» [47, с. 359]. Таким чином, мотивація, має виступати як задоволення потреб та очікувань людського капіталу підприємства в результаті досягнення особистих та організаційних завдань, що узгоджені між собою. Водночас, мотивація є комплексом заходів, що пов'язані з ефективністю діяльності людського капіталу підприємства.

Результати проведеного дослідження показують, що при зовнішній орієнтації на ринок, на більшості вітчизняних машинобудівних підприємств переважає традиційна корпоративна культура, за умов існування якої не створюється стійкий механізм в регулюванні трудової поведінки, підприємницьких орієнтацій та установок. Основними характеристиками більшості машинобудівних підприємств є прагнення до колективізму поряд зі слабкою особистою відповідальністю, слабка здатність до самоорганізації; переважання на підприємстві вертикальних зв'язків над горизонтальними, централізація і авторитаризм в управлінні; ярко виражена неритмічність організації праці.

Дослідження цінностей, що переважають на вітчизняних машинобудівних підприємствах показало, на першому місці стоять так звані «ринкові» цінності – збільшення прибутку, нарощування інвестиційного потенціалу, імідж та провідне

місце на ринку, залучення якомога більшого числа клієнтів тощо. На другому місці виробничі цінності, що пов'язані з підвищенням ефективності робочих процесів – вдосконалення технологій, максимальне використання потужностей, якісна експлуатація обладнання. І тільки на третьому місці, стоять цінності, що пов'язані з задоволенням потреби людського капіталу підприємства у самореалізації. На наш погляд, означені цінності не відображають сучасних реалій розвитку економіки знань, де на першому місці стоять соціальні пріоритети.

На погляд автора, для досягнення цілей стійкого розвитку машинобудівного підприємства на засадах бізнес-лідерства має стати формування на підприємстві підсистеми корпоративної культури інноваційного типу, де основний акцент уваги переноситься на людський капітал підприємства та соціальні цінності. Такий тип корпоративної культури передбачає лояльне відношення працівників до підприємства, мотивацію, гнучкість організаційного та функціонального використання персоналу, робочий клімат, що сприяє формуванню творчого підходу до праці. У цьому випадку, підприємство має чітку довгострокову стратегію, що є зрозумілою для усіх членів колективу, а для корпоративної культури характерно активний пошук та оцінювання нових ідей за рахунок формування тимчасових колективів, орієнтованих на кінцевий результат, де науковий пошук поєднується з досвідом. Крім того, для формування корпоративної культури інноваційного типу варто створити ефективну систему мотивації та достовірної оцінки внеску кожного працівника у виробничий процес. Ця система мотивації має ґрунтуватися на наступних принципах: задоволеність працею; можливість підвищення соціального статусу на підприємстві; матеріальне заохочення, що залежить від кінцевих результатів [326].

З метою формування корпоративної культури інноваційного типу на підприємствах варто постійно удосконалювати методи управління людським капіталом. Способи та методи впливу на людський капітал у процесі його наймання, використання, розвитку та визволення рекомендується здійснювати на

основі ресурсного підходу за допомогою інтенсивних та екстенсивних заходів впровадження нових персонал-технологій:

1) технологій пошуку персоналу – хедхантинг (HeadHunting), прямий пошук (executive search), он-лайн рекрутмент (on-line recruitment), скринінг (screening), аутсорсинг (outsourcing), аутстафінг (outstaffing), фріланс (freelance), лізинг персоналу (leasing of personnel), прелімінаринг (preliminaring);

2) технології підбору персоналу – інтерв'ю за компетенціями, стрес-інтерв'ю, on-line співбесіди;

3) технологій найму персоналу – лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, пошук тимчасових виконавців (temporary staffing);

4) технології адаптації нових співробітників – secondment (повторне навчання під час вступу на роботу), buddying (товариство), induction, welcome – тренінги для новачків, метод занурення, кадрова школа, наставництво, shadowing (бути тінню);

5) навчальні персонал-технології – тренінги, ділові ігри, кейси, коучинг, інтелектуальні карти, elearning;

6) технології ділового оцінювання персоналу – експертне опитування, технологія оцінювання «360 градусів», ассесмент-центр, аудит персоналу, баскет-метод, портфоліо;

7) персонал-технології підвищення ефективності роботи – реінжиніринг, внутрішній маркетинг, кар'єрний менеджмент;

8) інформаційні персонал-технології – автоматизована інформаційна система управління персоналом, АРМ працівника, колаборативні технології (Collaborative Technologies), в основі яких лежить застосування web– інструментів (обмін файлами, повідомленнями, календар, електронна пошта, форуми тощо [118].

Управління людським капіталом підприємства за допомогою заходів інтенсивного характеру прямим чином пов'язано із відповідною системою винагороди, що забезпечує підтримку гідного рівня заробітної плати та будується на результатах оцінки персоналу. Вважаємо, що в якості такої системи

винагороди доцільне застосування компенсаційних пакетів, що складаються з фіксованої частини (заробітної плати) та змінної частини (премії, надбавки тощо).

До зазначеного вище слід додати, що для досягнення стратегічних цілей розвитку машинобудівних підприємств, крім матеріального заохочення, особливого значення набувають нематеріальні чинники: 1) умови та охорона праці, техніка безпеки персоналу; 2) форми і методи регулювання трудових відносин; 3) встановлення норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка корпоративного кодексу (кодексу ділової етики); 4) політика зайнятості, що базується на аналізі ринку праці, системі найму та використання персоналу, встановлення режиму роботи та відпочинку; 5) профорієнтація та адаптація персоналу, що базується на принципах підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів; 6) розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування; 7) удосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу; 8) розробка нових та використання існуючих заходів соціального розвитку організації; 9) заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем і елементів; 10) формування інноваційної стратегії, як передумови для проведення досліджень та їх подальшої дифузії (розповсюдження); 11) удосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках обраної стратегії.

Оскільки система управління людським капіталом визначається широким спектром механізмів забезпечення всієї кадрової роботи, особливої цінності набуває проблематика вертикального та горизонтального обміну інформацією, що надає можливість забезпечувати прозорість у діях всіх робітників підприємства. Такий обмін сприяє формуванню високих адаптаційних здатностей підприємства до змін за рахунок динамізму компетенцій його людського капіталу, пошуку та генерації нових ідей і готовністю до ризику.

Як справедливо зазначив Ханс-Юрген Варнеке, ключовим поняттям організаційної взаємодії мають стати так звані «фабрики у фабриці» [327, с.35], де формуються динамічні підрозділи, які пов'язані інформаційними потоками та

здатні до самоорганізації, що надає можливість підприємству адаптуватися у турбулентному зовнішньому середовищі. З цією метою, на наш погляд, на підприємствах мають бути створені спеціальні відділи по комунікаціям, метою діяльності яких є: розроблення загальної комунікативної політики підприємства; координація діяльності всіх відділів у напрямку формування комунікаційної безпеки та захисту бізнесу; контроль за здійсненням комунікативної політики.

Виходячи з наданих вище критеріїв, в основу механізму формування підсистеми корпоративної культури інноваційного типу, автор пропонує покласти наступні інструменти: 1) відбір персоналу; 2) формування інтелектуального інноваційного потенціалу підприємства шляхом безперервного професійного розвитку динамічних здатностей; 3) систему соціального захисту; 4) удосконалення інституціональних систем і стандартів у рамках бізнес-процесів; 5) сертифікацію та атестацію персоналу; 6) мотивацію персоналу.

Проведений аналіз річних звітів і кодексів корпоративної поведінки вітчизняних машинобудівних підприємств, показав, що ті підприємства, які ставлять за мету динамічну стійкість розвитку на засадах бізнес-лідерства, мають корпоративну культуру інноваційного типу. До складу таких підприємств автор відносить: ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», Концерн «Азовмаш», ПАТ «Мотор-Січ», ПАТ «Антонов», де чітко усвідомлюється вплив діяльності підприємства на зовнішнє середовище та потенціальний ефект у майбутньому.

Застосування на підприємствах корпоративної культури інноваційного типу свідчить про розвиток ключових компетенцій та динамічних здатностей людського капіталу шляхом формування інституціональних умов, мотивації та розвитку комунікаційної політики. Щодо інституціональних умов формування підсистеми корпоративної культури інноваційного типу, у визначеному контексті йдеться про: удосконалення нормативно-правової бази підприємства; формування та акумуляцію місії; створення на підприємстві фондів професійного навчання. В якості мотивації тут виступають: задоволеність працею; відповідність праці

особистим інтересам; збільшення мотиваційної дієвості системи оплати праці; підвищення соціального статусу.

Комунікативна політика спрямована на ефективний обмін інформацією, що забезпечує відкрите спілкування між працівниками усіх рівнів управління. Двосторонній вертикальний обмін інформацією, з одного боку, надає можливість довести інформацію до працівників, а з іншого – дозволяє на всіх рівнях вносити пропозиції щодо удосконалення роботи та спрямований на координацію взаємодії людського капіталу усіх структурних підрозділів з метою досягнення спільних завдань. Як результат, на зазначених підприємствах спостерігається: прагнення до прибутковості; підтримка стійкості економічного та організаційного розвитку; готовність до ризику; інноваційність і відповідальність, що є запорукою інтелектуалізації діяльності.

Зважаючи на той факт, що більшість вітчизняних машинобудівних підприємств має традиційну корпоративну культуру, що не відповідає стратегічним намірам їхнього розвитку, виникає потреба формування механізму трансформації підсистеми корпоративної культури до інноваційного типу. Цю потребу ми пов'язуємо зі змінами, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах, посиленням міжнародної конкуренції; значними технологічними змінами; змінами в управлінні бізнес-процесами, в інформаційно-комунікативному просторі, у системі організації та управління людським капіталом тощо.

Грунтуючись на загальній методології формування організаційної культури [319], автором розроблена структурно-логічна модель трансформації підсистеми корпоративної культури до інноваційного типу, що адекватна вирішенню завдань забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства (рис. 4.5).

Запропонована модель становить послідовність логічно узгоджених етапів формування корпоративної культури інноваційного типу, що мають бути інтегровані в загальну систему управління людським капіталом підприємства та його соціальним розвитком на основі процесного підходу.

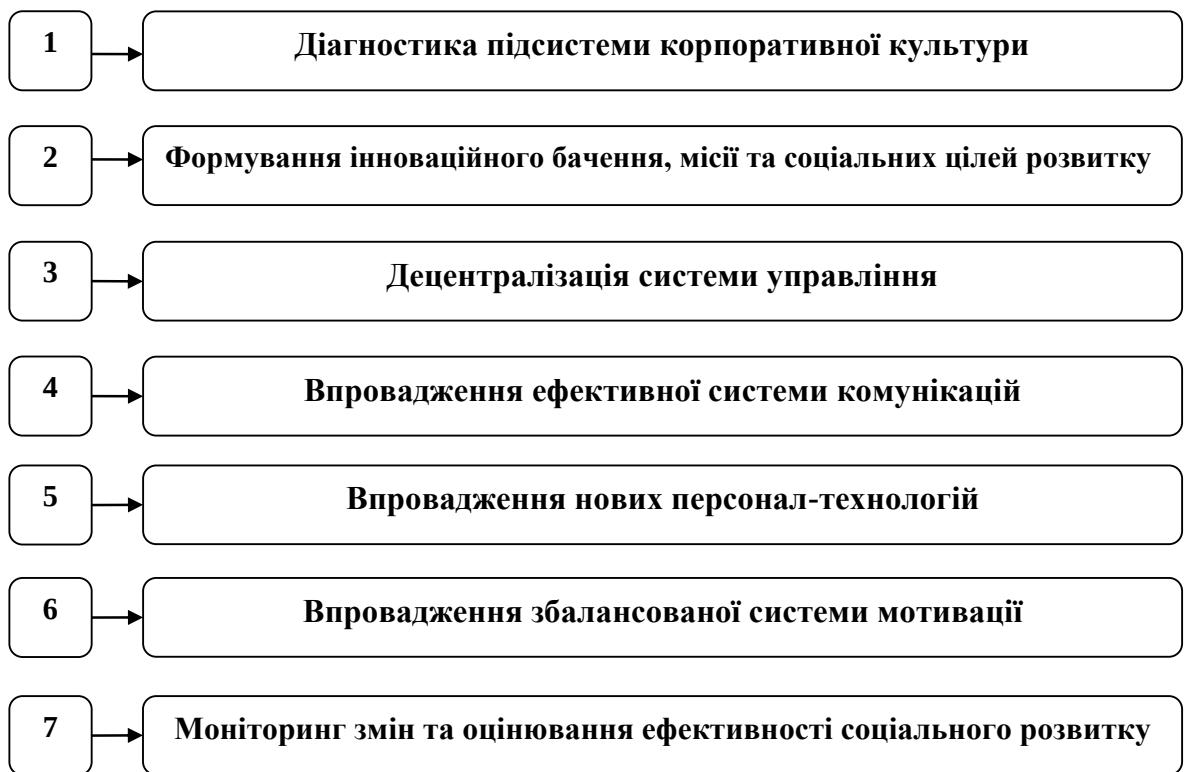


Рисунок 4.5 – Структурно-логічна модель трансформації підсистеми корпоративної культури до інноваційного типу для забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства
(розроблено автором)

На першому етапі здійснюється діагностика наявної підсистеми корпоративної культури. Для детального визначення сильних і слабких сторін корпоративної культури доцільно прийняти за основу бенчмаркінг, як процес детального дослідження та використання кращої практики ефективного впровадження інновацій у підсистемі корпоративної культури підприємствами, що є бізнес-лідерами на ринку.

Спираючись на дослідження М. Леві та Х. Керзнера [328], автором розроблена наступна послідовність проведення діагностики наявної підсистеми корпоративної культури:

1. Пошук еталонних об'єктів порівняння, що передбачає виявлення підприємств машинобудівної галузі з корпоративною культурою інноваційного типу. У цьому зв'язку, варто зазначити, що на жаль, у нашій країні відсутні бенчмаркінгові асоціації, що створюють бази об'єктів порівняння. Тому, пошук еталонних підприємств є досить складним та визначається доступністю інформації про можливі об'єкти.

2. Вибір критеріїв порівняння. Для цієї мети, пропонується застосування критеріїв, що забезпечують динамічну стійкість розвитку – готовність до ризику, адаптивність, ставлення до нового, бажання до вдосконалення динамічних здатностей та професійної майстерності, ступінь участі у прийнятті управлінських рішень, соціальна відповідальність, тип відносин в колективі та лідерства, вид мотивації і контролю.

3. Проведення порівняльного аналізу, важливим елементом якого є визначення умов, які потребують змін та відповідають організаційному середовищу.

На другому етапі відбувається формування інноваційного бачення, місії та соціальних цілей розвитку. Що сприяють удосконаленню структури управління.

Третій етап передбачає децентралізацію системи управління, делегування повноважень пропорційно до кваліфікації, перерозподіл влади по горизонталі, підвищення вимог до активності і кваліфікації персоналу, залучення людського капіталу підприємства до прийняття рішень, підвищенні відповідальності, перехід до соціального партнерства тощо.

Четвертим етапом стає впровадження ефективної системи комунікацій, що сприяє вертикальному та горизонтальному обміну інформацією та забезпечує активне співробітництво між працівниками усіх рівнів управління. Вертикальний обмін надає можливості не тільки доводити до працівників цілі та завдання, що стоять перед підприємством, а й вносити їм власні пропозиції щодо удосконалення роботи. Горизонтальний обмін спрямований на координацію взаємодії людського капіталу в усіх підсистемах підприємства задля забезпечення поставлених завдань. У якості єдиного середовища обміну знаннями, що об'єднує

інформаційні та комунікаційні технології, пропонується до застосування колаборативні технології (Collaborative Technologies), що використовують web-інструменти (обмін файлами, повідомленнями, календар, електронна пошта, форуми, настільна відео конференції, що у сукупності надають можливість для підтримки розподіленої командної роботи та дистанційного навчання.

П'ятим етапом трансформації корпоративної культури до інноваційного типу стає створення оптимальних умов для інтелектуалізації діяльності. Для цього, пропонується застосування як інтенсивних та екстенсивних заходів нових персонал-технологій. Так, з метою омолодження штату, пропонується до застосування метод залучення до роботи молодих фахівців за допомогою виробничої практики та стажування – прелімінаринг (preliminaring). Для створення оптимальних умов підвищення кваліфікаційного рівня працівника доцільно застосування інтенсивних навчальних персонал технологій та технологій підвищення ефективності роботи. З метою створення більш гнучкої структури, доцільно застосування багатофункціональних команд, що формуються для вирішення певної проблеми. Результативність впровадження таких технологій можна дослідити через застосування наступних коефіцієнтів:

- продуктивність праці:

$$\text{ПП} = \frac{\text{ОП}}{\text{СЧП}} \quad (4.52)$$

де: ПП – продуктивність праці; ОП – обсяг виготовленої продукції, СЧП – середня чисельність людського капіталу підприємства;

- коефіцієнт впровадження новацій:

$$\text{КВН} = \frac{N_i}{N_0} * 100\% \quad (4.53)$$

де: КВН – коефіцієнт впровадження новацій, N_i – кількість новацій, що було впровадження після застосування персонал-технологій, N_0 – загальна кількість новацій, протягом звітного періоду;

- коефіцієнт творчої активності:

$$KTA = \frac{ЧП_i}{СЧП} * 100\% \quad (4.54)$$

де: КТА – коефіцієнт творчої активності, ЧП_i– чисельність працівників, які зайняті пошуком раціоналізаторських рішень, СЧП – середня чисельність людського капіталу підприємства.

Формування корпоративної культури інноваційного типу передбачає впровадження збалансованої системи мотивації (*шостий етап*), до складу якої входять заходи, що спрямовані на матеріальне та нематеріальне заохочення до праці на підприємстві. Механізми матеріальної винагороди за працю передбачають застосування принципів встановлення відповідних розмірів заробітної платні та компенсаційних виплат за виконану роботу. Як справедливо зазначають Л. Портер та Е. Лоурел, цінність заробітної плати, полягає у ступені впевненості в тому, що певний рівень зусиль призведе до визначеного рівня винагороди [329, с. 321 – 323]. Нематеріальні мотиваційні механізми включають наступні складові: професійний розвиток, умови праці (удосконалення робочих місць, гнучкий графік роботи, розподілення навантаження тощо), організацію виробничо-господарської діяльності – залучення до управління, участь у прийнятті рішень та досягненні цілей.

В якості методів стимулювання людського капіталу підприємства, пропонується до застосування система мотивації, що заснована на використанні ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators), які стимулюють співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів.

На останньому (*сьомому*) етапі відбувається моніторинг змін та оцінювання ефективності соціального розвитку. Зручним засобом такого моніторингу може стати анкета Д. Денісона [330]. Анкета складається з шести десяти питань у формі тверджень щодо чотирьох основних факторів: 1) здатність до адаптації, як схильність підприємства до нововведень та здатність менеджменту швидко адаптуватися до змін; 2) місія, що відображає розуміння і згоду співробітників з цілями компанії; 3) узгодженість, як здатність менеджменту ефективно організувати роботу і взаємодію усіх підсистем

підприємства для досягнення стратегічних цілей розвитку; 4) причетність, що характеризує ступінь участі людського капіталу в діяльності компанії та усвідомлення взаємозв'язку між особистими і організаційними цілями.

Адаптація та причетність впливають на організаційну гнучкість підприємства, а місія та узгодженість характеризують здатність підприємства до стабільного розвитку та керованості. Для кожного з цих факторів сформульовано п'ять тверджень, які певним чином відображають його прояв. Усі твердження оцінюються за шкалою від одного до п'яти, що характеризують ставлення працівника до певного фактору. Мінімальне значення – означає – абсолютно не згоден; максимальне – цілком згоден. Виняток складають вісім тверджень, які мають негативний відтінок і вимагають оцінки за зворотною шкалою від мінус одного («цілком згоден») до мінус п'яти («абсолютно не згоден»). За результатами анкетування визначається індекс кожного фактору та формується кругова діаграма корпоративної культури, на основі якої можна зробити висновки щодо соціальних та економічних змін, які відбуваються на підприємстві. Високі значення індексів (від трьох до чотирьох) свідчать про динамічну стійкість розвитку.

Отже, об'єктивним визнати, що формування підсистеми корпоративної культури інноваційного типу за рахунок ефективного впровадження персонал-технологій та системи КРІ на підприємстві призводить до поліпшення організаційної, операційної та інвестиційної складових виробничо-господарського процесу. З точки зору організаційної складової, йдеться про: формування організаційної структури, що відповідає цілям розвитку підприємства, оптимізацію ієрархічної системи підпорядкованості, підвищення ефективності функціонування внутрішньої системи комунікацій та збору інформації щодо прийняття рішень, впровадження системи КПП і мотивації людського капіталу підприємства на всіх рівнях. З точки зору операційної складової, йдеться про оптимізацію ключових процесів, збільшення обсягів виробництва за рахунок скорочення виробничих циклів, підвищення навантаження обладнання за рахунок планування етапів проведення виробничих процесів. З позиції інвестиційної

складової йдеться про модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та матеріалів, НДДКР, що характеризують інтелектуалізацію діяльності.

На основі зазначеного можна зробити наступні висновки. Перш за все, перехід вітчизняних машинобудівних підприємств до стійкого розвитку неможливий без формування соціальної системи стратегічного управління людським капіталом підприємства, яка передбачає: розвиток високоефективних структурних підсистем на основі використання ключових компетенцій найманих працівників; максимізацію та розвиток внутрішніх здібностей людини; мотивацію діяльності людського капіталу підприємства, підтримку матеріального, фізичного та морального добробуту; створення умов для впровадження політики розвитку базових, управлінських і професійних компетенцій; створення клімату, необхідного для творчої командної роботи, в основі якого лежать партнерські відносини між всіма підсистемами підприємства; діяльність з навчання і розвитку людського капіталу, що пов'язана з потребами підприємства.

По-друге, в основі ефективної соціальної системи стратегічного управління людським капіталом підприємства лежить підсистема корпоративної культури інноваційного типу, формування якої має ґрунтуватися на застосуванні інтенсивних та екстенсивних заходів впровадження нових персонал-технологій.

По-третє, відмінними рисами соціальної системи стратегічного управління машинобудівних підприємств, діяльність яких спрямована на забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства є: ефективне керівництво і горизонтальна система управління, висока адаптивність та орієнтація на довгострокові цілі; високий освітній рівень людського капіталу підприємства, його мотивація на успіх та справедливу винагороду за працю; можливість постійного вдосконалення ключових компетенцій та професійного зростання.

По-четверте, існує прямий зв'язок між соціальним та економічним розвитком підприємства, що знаходить своє відображення у підвищенні рівня конкурентоспроможності продукції та вимагає більш детального аналізу системи стратегічного управління людським капіталом підприємства в контексті забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства.

Висновки до розділу 4

У розділі формалізовано і детально описано методичний інструментарій оцінювання стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства», де: розроблено та апробовано методичне забезпечення оцінювання впливу людського капіталу на стійкість економічного розвитку підприємств; визначено теоретико-методологічний базис інтелектуалізації діяльності підприємства; обґрунтовано науково-методичний підхід та запропоновано прикладні рекомендації до впровадження корпоративної культури інноваційного типу.

Результати науково-методологічного розв'язання проблеми щодо забезпечення бізнес-лідерства машинобудівних підприємств на ринку, передбачених та поступово розв'язаних у даному розділі дозволили дійти ряду висновків методологічного та науково-прикладного характеру:

1) За результатами систематизації існуючих методів та методичних підходів до забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств, запропоновано авторське бачення механізми імплементації концепції, що полягає у виконанні сукупності дій, які призводять до самоорганізації будь-якої виробничо-господарської системи через встановлення взаємозв'язків між цілями розвитку та кінцевими результатами. Обґрунтовано, що оцінювання можливості забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства здійснюється на основі спостереження за результатами реалізації наявних здатностей та компетенцій та ефективним використанням економічних ресурсів на основі оцінювання величини доданої вартості.

2) За результатами систематизації критеріїв оцінювання результативності діяльності, доведена потреба визначення такої системи показників, яка забезпечує досягнення цілей підприємства за рахунок виявлення ефективних комбінацій його ресурсів, здатностей і компетенцій. Для обґрунтування рішень щодо забезпечення стійкості підприємств на засадах бізнес-

лідерства запропоновано авторський підхід, що передбачає змістовну кількісно-якісну оцінку людського капіталу підприємства.

3) Виявлено взаємозалежність між величиною ринкової вартості підприємства та вартісними показниками оцінки людського капіталу машинобудівних підприємств. Для обґрунтування рішень щодо подальшого розвитку підприємства оптимізовано структуру людського капіталу підприємства на основі економіко-математичного моделювання, що враховує системний підхід, статистичний аналіз, методи і моделі математичного моделювання а також фактори невизначеності вхідної інформації. За допомогою економетричного моделювання проаналізовано взаємозв'язок між інтегральними вартісними показниками оцінки людського капіталу підприємства та доданою ринковою вартістю підприємств. За чим зроблено висновок, що середнє арифметичне інтегральних значень показників розвитку людського капіталу підприємств машинобудівного комплексу надає можливість спостерігати зміни, що відбуваються на підприємствах, що досліджуються.

4) Підтримуючи погляди класиків щодо трактування людського капіталу як стратегічного економічного ресурсу та фактору успіху підприємства на ринку, доведена потреба формування на підприємствах нової еволюційної ідеології інтелектуалізації, заснованої на інноваційній проривній діяльності, яка надає можливість суттєво розширити власний сегмент на ринках високотехнологічної продукції за рахунок капіталізації знань, внаслідок чого підвищується рівень продуктивності праці, збільшується наукомісткість виготовленої продукції та послуг, забезпечується інноваційний прорив та стійкість економічного розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства.

5) На основі аналізу опублікованих наукових і методичних робіт вітчизняних і зарубіжних вчених розвинені наукові уявлення про «інтелектуалізацію діяльності» під яким розуміється здатність людського капіталу підприємства до інтерпретації нових знань та інформації з метою забезпечення стійкості економічного розвитку шляхом застосування ключових компетенцій людського капіталу, що сприяють випуску нових продуктів. Такий підхід надає

можливість акцентувати увагу на інтелектуальному капіталі, який з позиції капіталізації, є активом, що приносить певний дохід через цілеспрямований процес конвертації знань у вартість за рахунок набутого досвіду та інформації, творчих здібностей людини та прав інтелектуальної власності.

6) З метою більш глибокого усвідомлення процесів інтелектуалізації діяльності запропоновано розглядати інноваційну активність підприємств у перебігу логічного зв'язку – «сфера формування – форми прояву – джерела інвестування – важелі – методи – показники та фактори ефективності». Продовжуючи вклад авторських обґрунтувань, які стосуються стратегічного розвитку підприємства, доведено, що процеси інтелектуалізації відбувається у внутрішній структурі підприємства, що складається з підсистеми корпоративної культури, інформаційної, інноваційної та управлінської підсистем, які у сукупності забезпечують технологічний розвиток підприємства та надають можливість сформулювати інноваційно-орієнтований підхід щодо управління і стратегії розвитку підприємства, заснованому на використанні інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. Дотримуючись загальної методології дослідження, доведено, що в основі інтелектуалізації діяльності лежить взаємодія двох основних підсистем – управляючої та такої, якою управляють, де інтелектуалізація відбувається за рахунок монополії на засоби виробництва, знання та інформацію; асиметричності знань та інформації та професійного розподілу праці.

7) Відповідно до розроблених методологічних засад, представлено авторське бачення моделі експертної оцінки людського капіталу підприємства, який забезпечує процеси інтелектуалізації діяльності. Доведено, що інтелектуалізація визначає потребу інвестицій у людський капітал підприємства, що покликано стрімким технологічним прогресом, що виникає внаслідок розповсюдження процесів глобалізації. Обґрунтовано, що основними інвестиціями в людський капітал виступають інвестиції в професійну підготовку та підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Доведено, що рішення про інвестиції в людський капітал, здійснюється з метою формування конкретних

професійних навичок, що можуть бути продуктивними тільки на визначеному підприємстві.

8) З метою оцінки інвестицій підприємства в людський капітал, запропоновано використовувати експертну (якісну) оцінку що передбачає оцінку рівня освіти, інтелектуального рівня і досвіду працівника. З огляду на наявність конфліктних ситуацій, запропоновано використовувати механізм теорії ігор, що надає можливість для узгодження інтересів суб'єктів діяльності за рахунок зацікавленості сторін (мотивації поведінки). Інтелектуалізація визначає потребу інвестицій у людський капітал підприємства, що покликано стрімким технологічним прогресом, що виникає внаслідок розповсюдження процесів глобалізації. З точки зору підприємства, основними інвестиціями в людський капітал виступають інвестиції в професійну підготовку та підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Рішення про інвестиції в людський капітал, здійснюється з метою формування конкретних професійних навичок, що можуть бути продуктивними тільки на визначеному підприємстві.

9) З метою активізації дій людського капіталу машинобудівних підприємств, розроблено структурно-логічну модель трансформації підсистеми корпоративної культури до інноваційного типу, що адекватна вирішенню завдань забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства. Запропонована модель, на відміну від існуючих, становить послідовність логічно узгоджених етапів формування корпоративної культури інноваційного типу, що мають бути інтегровані в загальну систему управління людським капіталом підприємства та його соціальним розвитком на основі процесного підходу.

Основні результати розділу опубліковані автором у роботах: 14, 101, 103, 118, 131, 134, 155, 177, 276, 282, 283, 295, 296, 298, 300.

РОЗДІЛ 5

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВА

5.1 Організаційно-економічний механізм забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства

Процес забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства, як показало проведене вище дослідження, має перманентний характер і пов'язаний зі змінами, що відбуваються у внутрішній структурі виробничо-господарської системи. Для вирішення завдання управління такою структурою, з точки зору автора, необхідно застосовувати методологію процесно-орієнтованого підходу, який дозволяє поєднати цілі підприємства з необхідним для їх досягнення людським капіталом, його динамічними здатностями та компетенціями, що відтворюється у конкретних результатах діяльності.

Підтримуючи точку зору В. Варенко, І. Братусь, В. Дорошенко, Ю. Смольникова та В. Юрченко, що управління є складним процесом [331, с. 203-205], на наш погляд, основними перевагами застосування процесно-орієнтованого підходу виступають:

- можливість спостереження за об'єктом управління, що реалізується функцією контролю за його поточним станом в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища;
- можливість керованості об'єкта управління, що призводить до зміни внутрішньої структури;
- наявність мети управління та можливість вибору рішень, що виходить із певної множини допустимих альтернатив;

- наявність критерію ефективності управління, що характеризується ступенем досягнення стратегічної мети функціонування підприємства як виробничо-господарської системи;

- наявність матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, які забезпечують реалізацію бізнес-процесів .

Спираючись на вищезазначене, сформулюємо загальне уявлення про систему цілей, які можуть бути досягненні у ході процесно-орієнтованого підходу до управління організаційними перетвореннями на підприємстві.

Визнаючи, в якості основної цілі діяльності машинобудівних підприємств забезпечення стійкості розвитку, зазначимо, що управління має на меті комплексне вирішення проблеми створення та пропозицію цінності для споживачів через альтернативні варіанти досягнення цілей на основі обґрунтованого використання внутрішніх ресурсів.

Беручи до уваги точку зору О. Гавриша [36, с. 36], відповідно до якої будь-який об'єкт дослідження може бути представлений як система, зазначимо, що процесно-орієнтований підхід надає можливість описати взаємозв'язки, що виникають в організаційній структурі підприємства. Враховуючи, що процес становить собою взаємопов'язану послідовність дій, що перетворює входи у виходи, а організаційна структура підприємства ґрунтується на стратегічному баченні, яке пов'язує наявний статус підприємства з прогнозованим майбутнім статусом [332], зауважимо, що будь-яка виробничо-господарська система не може забезпечити стійкий економічний розвиток та конкурентні переваги лише за рахунок однієї складової – низької вартості або більшої якості продукції чи обслуговування клієнтів. В основі стійкого економічного розвитку має бути синергія різних можливостей підприємства, що ґрунтується на динамічних здатностях та компетенціях людського капіталу. Водночас, продуктивність та операційна досконалість, спирається на відповідну організацію і виконання процесів, які мають відображати формальний варіант здійснення підприємницької мети та повинні бути незалежними від конкретної вертикальної (ієрархічної) внутрішньої будови підприємства та призначені для повторного використання. За

таких умов, управління організаційними перетвореннями на основі процесно-орієнтованого підходу становить собою циклічний взаємопов'язаний процес дослідження набору дій, що виконуються для досягнення стійкості розвитку та враховує інтегрований стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, які впливають на виробничо-господарську діяльність машинобудівного підприємства [146].

Спираючись на аналітичне дослідження основних тенденцій у сфері управління бізнес-процесами та враховуючи зміст наявних розробок і рекомендацій щодо застосування процесно-орієнтованого підходу до управління, необхідно відмітити проблеми його впровадження на вітчизняних машинобудівних підприємствах, які з точки зору автора, доцільно об'єднати у чотири предметних області:

1) методологічного характеру, що виникають у зв'язку з відсутністю внутрішніх стандартів та методик застосування інструментів моделювання бізнес-процесів;

2) організаційного характеру, що спричинені непорозумінням керівництва потреби впровадження процесно-орієнтованого підходу як ідеології перебудови бізнесу для орієнтації на процеси та неготовністю до значних змін у структурі управління та організаційній структурі підприємства.

3) економічного характеру, що обумовлені потребою ресурсів для мотивації людського капіталу підприємства та надмірними очікуваннями при мінімальних інвестиціях;

4) соціально-психологічного характеру, в основі яких лежить відсутність сприйняття потреби перебудови корпоративної культури у напрямку якості отриманих результатів, небажання керівництва допускати співробітників до управління, супротив зі сторони трудового колективу брати на себе додаткові обов'язки у зв'язку зі збільшення роботи в межах процесів та конфлікт інтересів, обумовлений принципом прозорості процесного управління.

У сукупності, означені проблеми вимагають перегляду наявних поглядів на принципи та моделі управління виробничо-господарською системою та змін її внутрішньої структури.

Проблеми методологічного забезпечення процесно-орієнтованого підходу знайшли своє відображення у працях, О. Вишнякова, Т. Давенпорта, Е. Демінга, І. Дятлова, О. Козаченко, Б. Мільнера, М. Портера, В. Рєпіна, М. Хаммера, Дж. Х. Чампі та інших [40, 333-335]. Віддаючи належне науковій значущості робіт вчених, слід відзначити, що підходи були розрізненими і розглянуті тільки частина методики управління підприємством. Так, М. Портером сформовано ланцюг створення цінності (value chain), що пов'язує систему управління зі стратегією розвитку [40, с.85]. Дж. Харінгтоном розроблена ієрархічна структура моделювання процесів діяльності підприємства, що надає можливість покращити бізнес-процеси на основі застосування методики швидкого аналізу рішень (FAST), бенчмаркінгу процесу, перепроєктування (концентрованого покращення) та реінжинірингу (інновації) процесу [336]. А.-В. Шеєром визначено групи взаємопов'язаних компонентів системи, діяльність яких спрямована на досягнення визначеної мети. В якості таких компонентів виступають потоки матеріальних, людських, виробничих та інформаційних ресурсів [332]. Беручи до уваги, що їх здобутки є вагомим внеском у розвиток управління, зазначимо, разом з тим, що вони не охоплюють питання управління внутрішньою структурою підприємств для забезпечення стійкості розвитку виробничо-господарських систем з урахуванням дестабілізуючого впливу зовнішніх факторів, а також їхнього зв'язку з людським капіталом підприємства.

Погоджуючись з думкою Є. Кирилюка що підприємство як функціональна система є саморегулюючою, яка ґрунтується на обернених зв'язках, що існують на різних рівнях ієрархії [58], зазначимо, що підґрунтя для розробки концептуальної моделі управління організаційними перетвореннями машинобудівних підприємств, з точки зору автора, обумовлено потребою дотримання чіткої послідовності причинно-наслідкового ланцюга елементів створення споживчої цінності, який можна представити наступним чином:

«бачення – наявність організаційної мети – філософія – стратегія – тактика управління – реалізація бізнес-процесів», що знаходить своє відображення у системі стратегічного управління людським капіталом (рис. 5.1)

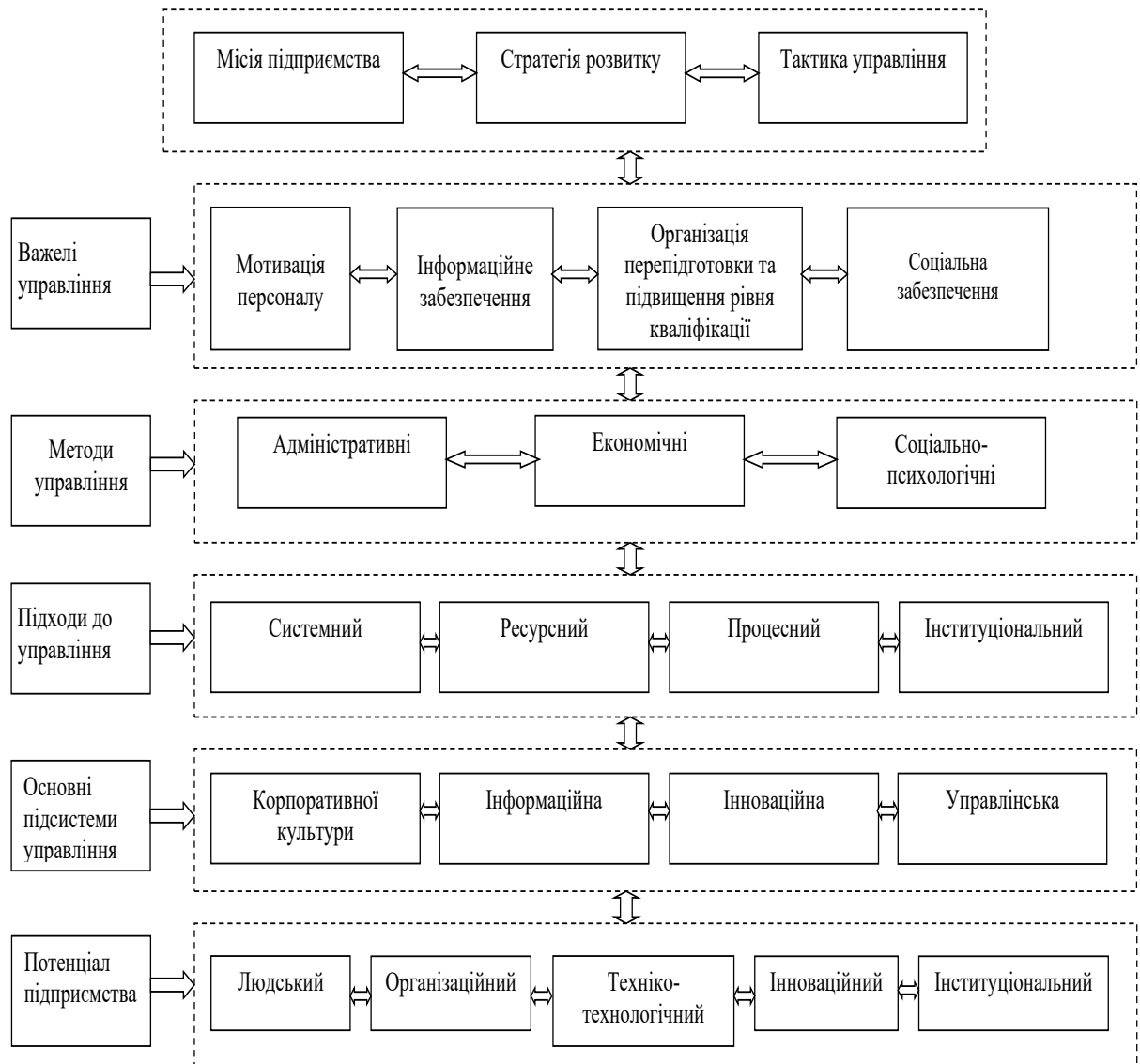


Рисунок 5.1 – Система стратегічного управління людським капіталом
(розроблено автором)

Бачення описує активні стратегічні наміри, бажаний майбутній результат. З метою забезпечення опису стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства пропонується в якості основи формування стратегічних намірів обрати ланцюг створення цінності,

запропонований М. Портером, що охоплює основні етапи життєвого циклу продукції та допоміжні бізнес-процеси, які у загальному вигляді забезпечують створення цінності за рахунок ефективного управління внутрішніми факторами розвитку [40].

Організаційна мета дає загальне відчуття ділової та організаційної діяльності та відображає бажаний результат, до якого прагне підприємство. В основі її формування лежить місія, що відображає сутність існування та ключові компетенції виробничо-господарської системи і визначає пріоритетність цінностей, що не залежать від поточного стану, обраних методик та методів роботи. Місія характеризує поточний стан виробничо-господарської системи, відображає масштаби діяльності, відмінність від конкурентів та сприяє забезпеченню єдності цілей, стає основою для ефективного використання внутрішнього потенціалу, створення організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві, які в сукупності визначають можливості для забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства.

Філософія ґрунтується на ідеології та орієнтирах поведінки, прийнятих на підприємстві, що надають можливість для реалізації його місії. Як сукупність принципів та правил поведінки, філософія підприємства може виступати як система цінностей, що сприймається людським капіталом підприємства.

Стратегія описує план управління для досягнення місії та бачення розвитку підприємства, спрямованих на створення стійких конкурентних переваг. Вона передбачає декомпозицію організаційної мети діяльності від загально корпоративного рівня до рівня окремих функціональних процесів, що надає можливість для визначення необхідних проектів розвитку. На наш погляд, в умовах трансформаційних перетворень до економіки знань, в основу формування корпоративної стратегії має бути покладено причинно-наслідковий ланцюг «людський капітал – інтелектуалізація – стійкий розвиток – бізнес-лідерство», що пов'язує між собою динамічні здатності та ключові компетенції людського капіталу підприємства з внутрішніми бізнес-процесами, які створюють цінність для споживача та сприяють збільшенню фінансових результатів діяльності.

Людський капітал виступає як сукупність інтелектуального інноваційного потенціалу та соціально-психологічних особливостей індивідів на підприємстві, за рахунок яких формуються імперативи розвитку підприємства та створюються унікальні продукти. Він стає критичним активом, який забезпечує конкурентні переваги завдяки людським здібностям, компетентності, навичкам та розробкам ноу-хау. Інтелектуалізація виступає ефективним способом досягнення стратегічних цілей розвитку машинобудівних підприємств, що обумовлено інноваційністю управління персоналом, розвитком людського капіталу підприємства, інноваційним менеджментом та управлінням інтелектуальними об'єктами. Результатом застосування інтелектуалізації діяльності стає збільшення наукомісткості продукції та її конкурентоспроможності, що призводить до стійкості економічного розвитку виробничо-господарської системи та бізнес-лідерства, як мети діяльності [337].

Тактика управління характеризує сукупність управлінських рішень, що відображають варіанти реалізації стратегічних цілей розвитку в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища. На погляд автора, тактичні задачі управління можна розглядати на кожному етапі переходу від наявного до бажаного рівня економічного розвитку підприємства, зокрема: в умовах застосування стратегії виживання, тактичні задачі мають бути пов'язані зі скороченням рівня ризиків та пошуком нових напрямів діяльності. В умовах застосування стратегії стабілізації, тактичні задачі мають бути спрямовані на підтримку якості та кількості продукції, що були досягнуті підприємством, нейтралізацію дисфункціональних проявів у роботі підприємства та удосконалення системи управління виробництвом. В умовах формування стратегії зростання, тактичні задачі мають бути направлені на збільшення обсягів виробництва шляхом диверсифікації та розширення ринку через залучення нових покупців за рахунок збільшення асортименту продукції, оптимізації обслуговування, модифікації наявної продукції та створення інноваційних продуктів [186].

Реалізація бізнес процесів передбачає створення споживчої цінності для конкретного споживача чи сегменту ринку. У цьому зв'язку, доцільно підкреслити, що забезпечення бажаного результату виробничо-господарської діяльності є наслідком керуючого впливу на об'єкт управління, в основі якого лежить ефективне застосування, координація та інтеграція зусиль внутрішнього потенціалу підприємства для досягнення поставленої мети, що досягається через організацію (створення умов), мотивацію (процес спонукання до діяльності) та контроль за результатами роботи підприємства.

З метою забезпечення реалізації бізнес-процесів пропонуються до розгляду організаційні та управлінські потоки, що визначають призначення процесів та здійснюють стратегічне, фінансове, маркетингове та кадрове управління в умовах соціально-економічних обмежень стійкого розвитку підприємств, які у сукупності характеризують внутрішню системну структуру. Наявність горизонтального та вертикального розподілу праці передбачає створення окремих підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності та координацію діяльності виконавців, що відображаються у ієрархічній структурі підприємства та знаходять своє відображення у трьох основних рівнях управління:

- 1) оперативному, що пов'язаний з повсякденною діяльністю та характеризується відповідними показниками виробництва та реалізації продукції;
- 2) тактичному, що забезпечує реалізацію стратегії та характеризує рентабельність підприємства, зокрема: рентабельність активів (return on assets), власного капіталу (return on equity) та інвестицій (return on investment);
- 3) стратегічному, що спрямований на створення цінності для споживача та визначає стратегію розвитку у довгостроковому періоді в ринкових умовах.

В основі означених рівнів управління лежать домінантні постулати інституціонального напрямку щодо застосування правил в адміністративній праці, яка: з одного боку – визначає характер діяльності людей, а з іншого – являє собою спосіб впливу на економічну діяльність шляхом впровадження наукового управління. Таке управління передбачає застосування основних принципів, які згідно з теорією адміністративного управління А. Файоля, варто охарактеризувати

наступним чином: розподіл праці, за рахунок якого підвищується кількість та якість виробництва; влада, як право надання розпоряджень; дисципліна та єдність розпорядництва; підпорядкування особистих інтересів загальним; ієрархія, централізація та єдність керівництва [199].

В якості основних компонентів управління виступає внутрішній ресурсний потенціал підприємства, до якого належить економічний, людський, організаційний, інституціональний та фінансовий капітал, за рахунок яких відбувається створення цінності для споживача в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Для забезпечення послідовності та якості змін, спрямованих на ефективне використання внутрішнього потенціалу машинобудівних підприємств, пропонується до застосування теорія обмеженості систем Е. Голдрайта [338], відповідно до якої існує два типи обмежень, що визначають рівень діяльності підприємства як відкритої адаптивної системи – обмеження проходу (Throughput), що пов'язані з виробничими потужностями, термінами виконання робіт та обсягами ринку. Зазначені обмеження характеризують швидкість, з якою система генерує гроші шляхом реалізації продукції; обмеження поведінки, що пов'язані з впливом людського капіталу підприємства на його рівень діяльності. Застосування означених обмежень, надає можливість виділити три види управлінських потоків, які на думку автора доцільно визначити як потоки процесів, інформаційні потоки, та потоки рішень: *потоки процесів* надають можливість дослідити забезпечення реалізації мети бізнес-діяльності підприємства; *інформаційні потоки* застосовуються для забезпечення взаємозв'язку усіх ланок соціальної системи з метою оптимізації роботи підприємства; *потоки рішень* спрямовані управління внутрішньою структурою підприємства.

Для забезпечення управління організаційними перетвореннями, на погляд автора дослідження, доцільно застосування принципу необхідного різноманіття В. Ешбі [331, с. 204-208], відповідно до якого обмеження цілеспрямованості та

передбачуваності у поведінці керованого об'єкта досягається через збурюючи та керуючи впливи:

$$\overrightarrow{R_{min}} \geq \overrightarrow{R_v} - \overrightarrow{R_y} \quad (5.1)$$

де $\overrightarrow{R_{min}}$ – вектор станів об'єкта управління;; $\overrightarrow{R_v}$ – вектор збурюючих впливів, $\overrightarrow{R_y}$ – вектор керуючих впливів.

У визначеному контексті йдеться про те, що обмеження розмаїття станів виробничо-господарської системи за рахунок зовнішніх впливів має бути обмеженим розмаїттям керуючих впливів. Під розмаїттям ми розуміємо кількісну міру числа станів, у яких підприємство може знаходитись під впливом зовнішнього середовища або внутрішніх причин. За умов відсутності управління, об'єкт управління може приймати будь-який стан та характеризується максимальною ентропією (множиною доступних станів системи). За умов ідеального управління, підприємство може знаходитись у заданому стані із ймовірністю, що дорівнює одиниці. Це означає, що ентропія об'єкта управління дорівнює нулю. За умов реального управління, що відбувається в умовах турбулентності зовнішнього середовища, ентропія об'єкта управління залежить від збурюючих та керуючих впливів. Таким чином, виходячи з означеного принципу, безперервність ускладнення збурюючих впливів зовнішнього середовища та системи управління підприємством на процеси виробничо-господарської діяльності, мають бути забезпечені безперервними та якісними змінами, що відбуваються в організаційній та функціональній структурі підсистем та елементів об'єктів управління. Погоджуючись з думкою І. Ансофа щодо визначення внутрішнього середовища як стратегічного ресурсу розвитку [126], слід зазначити, що підприємство як відкрита адаптивна система має можливість змінювати внутрішню структуру відповідно до вимог динамічного оточення через механізми організаційних змін (структурні, кадрові, технологічні). З метою забезпечення такого опису пропонується обрати наступний алгоритм управління організаційними перетвореннями, авторське бачення графічної інтерпретації якої представлено на рис 5.2.

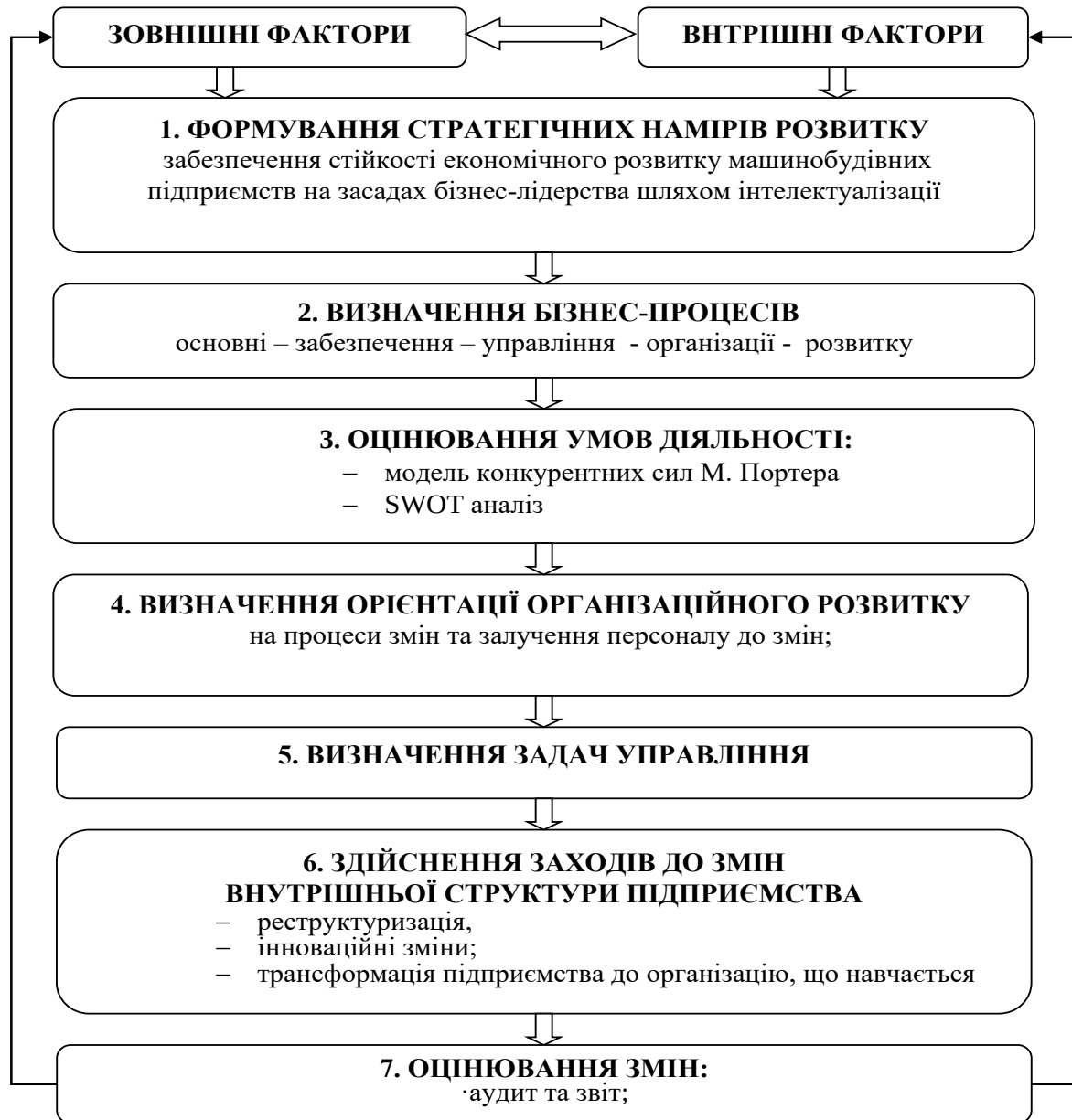


Рисунок 5.2 – Алгоритм управління організаційною архітектонікою машинобудівного підприємства на основі процесно-орієнтованого підходу (розроблено автором).

Алгоритм управління складається з семи послідовних етапів: 1) формування стратегічних намірів розвитку; 2) характеристика бізнес-процесів; 3) оцінювання умов діяльності; 4) визначення орієнтації розвитку; 5) визначення задач управління; 6) здійснення заходів до змін внутрішньої структури підприємства; 7) оцінювання змін.

На першому етапі визначають стратегічні наміри, в основі яких лежить причинно-наслідковий ланцюг створення цінності. Визначення стратегічних намірів розвитку підприємства має бути спрямовано на вирішення двох основних задач. По-перше, встановлення відповідності між обраною стратегією та внутрішньою структурою задля забезпечення діяльності. У контексті нашого дослідження, йдеться про стратегію забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства шляхом інтелектуалізації діяльності. Ця відповідність має бути досягнута за наступними складовими – система мотивації та стимулювання, норми та правила поведінки, рівень кваліфікації працівників тощо. По-друге, вибір підходу до управління та стилів керівництва для ефективного використання людського капіталу підприємства. У якості основних підходів до управління, пропонується до застосування ситуаційний (підхід «найкращої відповідності») і конфігураційний («зв'язування») [339]. Крім визначення стратегічних орієнтирів розвитку, на даному етапі описують місію підприємства, що відображає призначення та позицію підприємства на ринку та забезпечує орієнтири для розроблення стратегій на різних організаційних рівнях. Оцінювання кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства надає можливість охарактеризувати внутрішню структуру підприємства з позиції створення доданої вартості та визначити потребу перетворення наявної внутрішньої структури для збільшення цієї вартості [193].

На другому етапі здійснюється характеристика бізнес-процесів, що спрямовані на виробництво споживчої вартості. Погоджуючись з думкою Т. Давенпорта, що процес становить собою взаємопов'язану структуровану множину дій, що спрямована на виробництво споживчої вартості [340, с. 186], авторське бачення забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств представлено наступним чином:

- 1) стратегічні бізнес-процеси створення цінності, що передбачають визначення стратегії розвитку підприємства та продукції та маркетингові дослідження ринку та потреб споживачів;

2) основні, що забезпечують виробництво продукції, яка створює споживчу вартість для клієнтів та забезпечує отримання доходів підприємству через матеріально-технічне забезпечення діяльності та збуту продукції, виробничі процеси, контроль якості продукції а також продаж та обслуговування

3) ресурсне забезпечення, що призначено для виконання основних процесів. У визначеному контексті, йдеться про процеси підтримки інфраструктури виробничо-господарської системи, інженерно-технічне та інформаційне забезпечення, внутрішню логістику, а також забезпечення кваліфікованим людським капіталом підприємства, який володіє досвідом та навичками, що необхідні для виконання виробничо-господарської діяльності;

4) управління, що охоплюють комплекс функцій управління на рівні поточних дій та бізнес-системи у цілому. Бізнес-процеси управління характеризуються взаємовідносинами зі споживачами, формуванні промислової політики, розподілом повноважень та обміном інформацією та охоплюють процеси стратегічного, оперативного та поточного планування, формування та здійснення керуючих впливів;

5) організації, що характеризують сукупність дій, спрямованих на перетворення організаційних ресурсів у кінцеві результати. Це може бути розроблення концепції управління людським капіталом підприємства, що знаходить своє відображення у кадровій стратегії; 6) розвитку, що відображають процеси удосконалення виготовлення споживчої вартості, технології, модифікації основних засобів тощо та охоплюють процеси стратегічного управління, розвитку технологій, управління проектами та якістю продукції [93].

На третьому етапі оцінюються умови діяльності підприємства на основі аналізу інформації щодо зовнішнього оточення та внутрішнього середовища, що надає можливість визначити забезпеченість та якість управління внутрішнім потенціалом підприємства. Оцінювання умов діяльності підприємства, пропонується здійснювати на основі застосування моделі дії конкуруючих сил М. Портера [40] та SWOT аналізу. Визначення дії конкуруючих сил охоплює п'ять

основних моментів, які з точки зору забезпечення стійкості розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств можна охарактеризувати наступним чином:

1) невисока погроза появи нових конкурентів. До складу особливостей галузі машинобудування необхідно віднести значну роль ключових компетенцій персоналу, високу капіталомісткість і рівень технологій, високий рівень бар'єрів входу до галузі, налагоджені зв'язки з постачальниками і споживачами, регулювання галузі, в тому числі міжнародними нормами. Це означає, що бізнес-лідерство у машинобудуванні сконцентровано, більшою частиною, на незначній кількості підприємств і існує невисока погроза появи нових конкурентів;

2) незначна можливість появи товарів-субститутів. У контексті забезпечення стійкості розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств, ризик появи товарів інших товаровиробників за умов існування наявних моделей є незначним. Це пояснюється проблемами сертифікації виготовленої продукції у зв'язку з будь-якими змінами;

3) високий ринковий вплив покупців. Слід вказати, що для машинобудівних підприємств спостерігається висока ринкова сила споживачів продукції, що пов'язано з незначною кількістю товаровиробників високотехнологічної продукції;

4) середня ринкова сила постачальників. Вітчизняне машинобудування відрізняється від зарубіжних аналогів тим, що більшість з них є виробничими підприємствами повного циклу. Тому основним критерієм для постачальників є виробнича ефективність забезпечення виробництва певними компонентами. Це означає, що ринкову силу постачальників продукції слід розглядати як середню;

5) високий рівень суперництва в галузі. Слід зазначити, що рівень суперництва в галузі залежить від концентрації товаровиробників. Якщо, для низько-технологічних та середньо технологічних підприємств, конкуренція ґрунтується переважно на рекламі, стимулюванні збуту і розробки товарів, то у випадку машинобудування, де існує незначна кількість виробників, конкуренція є надзвичай жорсткою, що покликано, у першу чергу, значними бар'єрами входження в галузь та специфічними ключовими компетенціями, що переважають

у виробництві [342]. Для ідентифікації сильних і слабких сторін машинобудівного підприємства за напрямками його діяльності пропонується до застосування метод SWOT-аналізу, що надає можливість отримати необхідну інформацію для обґрунтованого вибору стратегічних намірів розвитку з урахуванням подальших змін у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі функціонування підприємств. Ґрунтуючись на розробленій практиці проведення SWOT-аналізу [343-345] (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 Характеристики сильних і слабких сторін вітчизняних машинобудівних підприємств

<i>Внутрішні сильні сторони (S)</i>	<i>Внутрішні слабкі сторони (W)</i>
Досвідчений і кваліфікований персонал; сильний та динамічний менеджмент, перевірене надійне управління; добре вивчений ринок і потреби споживачів; позитивний імідж підприємства серед партнерів, кредиторів та інвесторів; тривалі історичні зв'язки з клієнтами; вища за середню рентабельність та прибутковість	Недостатня ємність внутрішнього ринку; низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку міноритарних власників (оскільки більшість підприємств машинобудування належить до ПАТ).
<i>Потенційні зовнішні можливості (O)</i>	<i>Потенційні зовнішні погрози (T)</i>
Зростання потреб у високотехнологічній продукції; постійні розробки нових продуктів; розширення виробництва для задоволення потреб споживачів вихід на нові ринки; залучення кредитів; підвищення конкурентних позицій.	Корупція при державних закупівлях; посилення конкуренції на ринку високотехнологічної продукції; подорожчання імпортованих комплектуючих і сировини; несприятливі зрушення в курсах валют.

Примітка: розроблено автором

Використовуючи найбільш значимі на наш погляд чинники, рекомендовано загальні стратегічні альтернативи забезпечення стійкості розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Стратегічні альтернативи забезпечення стійкості розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі
SO	Використання нових технологій для збільшення обсягів випуску продукції з метою задоволення потреб споживачів.
	Розроблення технічно орієнтованої стратегії, що передбачає поєднання нових видів продукції за умов збільшення попиту на продукцію
	Спрямування уваги керівництва на своєчасне реагування на зміни в галузі та в економіці в цілому.
WO	Експансивна стратегія передбачає завоювання більшої частки ринку за рахунок слабкіших конкурентів
	Підвищення конкурентних позицій за рахунок вкладення коштів в маркетинг.
	Розширення бізнесу шляхом виходу на нові ринки, зокрема освоєння нових ринків країн Південно-Східної Азії та Китаю
ST	Покращення діяльності підприємства, зокрема активізація його інноваційної діяльності, створення сприятливого інвестиційного середовища на підприємстві.
	Постійне покращення якості товарів, урізноманітнення форм та видів товарів для повного задоволення вимог споживачів.
WT	Розробка системи заходів для збільшення попиту.
	Удосконалення системи мотивації з метою насадження прихильності працівників до підприємства.
	Пошук та співпраця з новими постачальниками
	Підтримка позитивного іміджу та образу компанії як надійного лідера на зовнішньому ринку.

Примітка: розроблено автором

На четвертому етапі здійснюється визначення орієнтації організаційного розвитку підприємства. В основу формування та реалізації концепції управління організаційним розвитком, пропонується покласти поведінкову теорію фірми, відповідно до якої підприємство являє собою коаліцію підрозділів, що виконують різні функції, забезпечуючи стабільність розвитку. Такий підхід надає можливість розглядати підприємство як спосіб управління внутрішніми ресурсами та як

систему соціальних відносин. У першому випадку йдеться про формування фінансової, виробничої та кадрової стратегій управління в інформаційній, інноваційній та управлінській підсистемах. У другому випадку, мова ведеться про оптимізацію організаційної культури підприємства у підсистемі корпоративної культури. Такий розподіл надає можливість визначати баланс між наявною внутрішньою структурою підприємства, його стратегічними намірами та умовами зовнішнього середовища [305].

В якості орієнтації організаційного розвитку машинобудівних підприємств пропонується до застосування така, що спрямована на забезпечення стійкості розвитку через ефективне застосування людського капіталу підприємства. На погляд автора, потреба у виборі такої орієнтації обумовлена наступними ключовими факторами: глобалізацією економіки, посиленням конкуренції, доступністю та дешевизною інформації, швидким та безперервним оновленням технологій, змінами кон'юнктури ринку, «рухомістю» персоналу у частині зміни місця роботи. У той же самий час, застосування орієнтації організаційного розвитку на процеси ефективності сприяє змінам у внутрішній структурі підприємства за рахунок впровадження інновацій в організаційні процеси, удосконалення форм та методів роботи, бізнес-процесів, стратегічного та оперативного управління тощо [346].

На п'ятому етапі визначають задачі управління та здійснюється вибір рівня необхідного втручання. Оскільки процес забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства має перманентний характер, то важливими завданнями управління внутрішньою структурою, з точки зору автора, є: 1) орієнтація на створення високої доданої вартості, що свідчить про вартісну оцінку роботи підприємства; 2) орієнтація на інтереси зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що передбачає стратегічне партнерство (бриджинг); 3) організація проактивного управління, що надає можливість в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища прогнозувати і передбачувати зміни та приймати відповідні рішення щодо стратегії розвитку; 4) здатність до саморегуляції діяльності, що лежить в основі

механізму структурної адаптації до змін зовнішнього середовища та галузевих ринків; 5) удосконалення горизонтальних та вертикальних зв'язків всередині підприємства, що характеризують систему внутрішніх комунікацій підприємства та покликані забезпечувати взаємозв'язок між його структурними елементами [347]. Для здійснення вибору рівня необхідного втручання для досягнення визначеної орієнтації розвитку, пропонується до застосування матриця Дерека Пью [348], яка надає можливість обґрунтування найбільш ефективної стратегії змін залежно від зовнішніх факторів, розміру, технології виробництва, потоків інформації на підприємстві та ступеню залежності від інших підприємств та зовнішніх стейкхолдерів.

На шостому етапі, визначаються заходи, що спрямовані на зміну внутрішньої структури підприємства через впровадження системи стратегічного управління; інноваційні зміни та трансформацію підприємства до організації, що навчається. На погляд автора дослідження, потреба зміни внутрішньої структури підприємства обумовлюється як незадовільним станом функціонування підприємства внаслідок зменшення рівня продуктивності праці, збільшення обсягів використання ресурсів тощо; так і потребою перерозподілу завдань, функцій та відповідальності внаслідок збільшення обсягів виробництва, впровадження нових бізнес-процесів або виконання довгострокових програм розвитку. В якості заходів, спрямованих на зміну внутрішньої структури підприємства, пропонуються до застосування наступні: 1) реструктуризація, що передбачає зміни у виробничій та організаційній структурі у випадку кризового стану підприємства через конверсію персоналу, що передбачає зміну чисельності, структури та кваліфікації людського капіталу підприємства; реструктуризацію управління шляхом впровадження нових, прогресивних форм та методів управління, у тому числі запровадження дієвого контролінгу; технологічну реструктуризацію, що пов'язана з впровадженням нових прогресивних технологій, диверсифікацією виробництва тощо; 2) реінжиніринг бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних показників ефективності: вартості, якості, оперативності та сервісу; 3) трансформація підприємства до

організацію, що навчається; 4) впровадження системи стратегічного управління, яка за рахунок синергії інформаційної, інноваційної, управлінської підсистем сприяє розвитку підсистеми корпоративної культури.

На погляд автора, для реалізації довгострокової стратегії розвитку підприємства, доцільно застосування сумісного (кооперативного) управління та співробітництва [349], що забезпечує адаптацію підприємства до ринкових умов на основі ситуаційного підходу та надає можливість досягти консенсусу для різних партнерів або цільових груп за рахунок сумісного впливу, функціональної диференціації ролей та ділового авторитету; багатостороннім інформаційно-комунікативним відносинам; регулюванню конфліктів шляхом проведення переговорів; довіри як основи співробітництва; задоволення потреб людського капіталу підприємства; цільової та виробничої орієнтації; розвитку людського капіталу підприємства [14, с. 155-167]. Авторське бачення переваг застосування сумісного (кооперативного) управління та співробітництва наведено у таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Переваги сумісного (кооперативного) управління та співробітництва управління

Співробітники	Керівництво	Підприємство
Можливість кращим чином ідентифікувати себе за рахунок самовираження та відповідальності; прагнення до підвищення освітнього рівня та професійних компетенцій; можливість доволі вільної реалізації власних трудових ідей; збільшення прав на надання інформації; кращий шанс службового підвищення внаслідок ініціативності, досвіду колективного обговорення проблем, що стоять перед машинобудівним підприємством та участі у їх вирішення	Можливість інтенсивно займатися задачами управління (планування, координації, інформації та мотивації); ефективна підтримка з боку компетентних співробітників при вирішенні нових та складних задач; підвищення якості прийняття рішень; можливість створення резерву у сфері управління	Підвищення економічності за рахунок спеціалізації знань та діяльності; покращення якості прийнятих рішень по основних, нових та складних проблемах; покращення виробничого клімату за рахунок посилення довіри, що знаходить своє відображення у підвищення рівня продуктивності праці; створення більшої вартості підприємства за рахунок диверсифікованості та готовності до інновацій.

Примітка: розроблено автором

Сьомий етап передбачає оцінювання змін через аудит та звітність. В основі моніторингу результатів змін лежить оцінювання кількісних та якісних показників діяльності.

Таким чином, розроблений алгоритм управління організаційними перетвореннями машинобудівного підприємства на основі процесно-орієнтованого підходу дозволяє обґрунтувати цільові пріоритети стратегічного розвитку машинобудівних підприємств, спрямованих на забезпечення стійкості та отримання високих позицій на ринку.

Водночас, посилення конкурентної боротьби на світовому ринку внаслідок розповсюдження процесів глобалізації та трансформаційних процесів переходу до економіки, що ґрунтується на знаннях зумовлює потребу удосконалення засобів управління, що передбачає дослідження організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства. Логіка дослідження організаційно-економічного механізму полягає в тому, що однією з найбільш суттєвих відмінностей виробничо-комерційної діяльності підприємства в умовах сучасних реалій є зміна цільової виробничої функції. Впродовж тривалого часу, основною метою діяльності підприємств було максимальне задоволення потреб в товарах і послугах, що ставило перед менеджерами задачу максимізації обсягів виробництва, які забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства. За таких умов, у якості традиційної форми організації управління розглядалася вертикальна ієрархічна структура. Трансформаційні процеси переходу до економіки, що заснована на знаннях зумовив зміну цільової функції. Відтепер, в якості цільової функції виступає створення нових видів товарів і послуг, що характеризують не стільки кількісну, скільки якісну сутність різноманітних економічних благ. Це знаходить своє відображення у зміні структури факторів виробництва, основними характеристиками яких стають якісні чинники, зокрема: наявність унікальних ключових динамічних здатностей і технологій. Відповідно, стійкість економічного розвитку та комерційний успіх підприємства починають визначати не стільки кількість матеріальних ресурсів, скільки наявність серед людського

капіталу підприємства людей, здатних створювати інноваційні продукти і способи організації виробництва та передбачати появу нових потреб і ринків тощо. Іншими словами, чим більшим є обсяг унікальних внутрішніх ресурсів на підприємстві, тим більшим є конкурентоспроможність та якість продукції, обсяг доходів від реалізації товарної продукції, і тим більшою, за рівних умов, є можливість забезпечення стійкого економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства. Отже, підвищення ролі інтелектуального капіталу призводить до збільшення залежності від нематеріальних активів, що передбачає зміну структури організації та системи управління [63].

Варто зазначити, що дослідження проблем формування організаційно-економічного механізму знайшли висвітлення у численних працях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як – М. Грищака, Л. Гурвіца, Л. Довгань, Б. Мільнера, С. Мочерного, А. Новікова, О. Паламарчука, С. Тульчинської та інших [350-353]. Результати проведеного наукометричного аналізу свідчать про неоднозначність визначення даного поняття. Деякі автори [350, 354], розглядають організаційно-економічний механізм як систему дій, які впливають на порядок здійснення виробничо-господарської діяльності. Основу такого механізму складають економічні відносини між різними підсистемами підприємства, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Інша група авторів [352-356], під організаційно-економічним механізмом розуміють сукупність методів та засобів управління виробничо-господарською діяльністю. На наш погляд, відмінність у визначеннях пов'язана з тим, що автори досліджують об'єкти різного виду та різного рівня розвитку і складності. Так, у випадку дослідження економічних відносин на підприємстві, йдеться про систему. У випадку дослідження окремих функцій управління, зазвичай, застосовується визначення організаційно-економічного механізму як сукупності.

Поділяючи наукову точку зору провідних науковців відносно того, що сутність організаційно-економічного механізму може бути визначена як «система», так і як «сукупність», зауважимо на той факт, що, з одного боку, підприємство являє собою ієрархічну систему взаємопов'язаних та взаємодіючих

між собою елементів. А з іншого, управління такою системою здійснюється через сукупність правил, методів та способів прийняття рішень в умовах турбулентності зовнішнього середовища та неповноти інформації. Крім того, варто зазначити, що організаційно-економічний механізм складається з двох взаємопов'язаних між собою частин: організаційного механізму, що відображає структуру машинобудівного підприємства з точки зору організаційних форм, які забезпечують виробничо-господарську діяльність та економічного механізму, який відображає методи та засоби впливу на економічні процеси, що спрямовані на досягнення цілей розвитку. Тому, у розумінні автора дисертації, організаційно-економічний механізм поєднує у собі ці два поняття, оскільки для забезпечення стійкості розвитку підприємства, характерними є як наявність внутрішньої організаційної архітекτονіки, так і сукупність організаційних перетворень, спрямованих на забезпечення його стратегії. Це надає можливість охарактеризувати організаційно-економічний механізм як систему та сукупність елементів, методів та способів організації внутрішніх факторів розвитку у єдине ціле, спрямованих на забезпечення бажаних кінцевих результатів в умовах асиметричної інформації та дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища [146].

У рамках формування організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств, можна виділити наступні групи проблем:

1) проблеми, що пов'язані з розвитком виробничо-господарських систем. У даному контексті йдеться про низькі темпи зростання, а у деяких випадках і стагнацію виробництва, які покликані порушенням технологічних зв'язків та низькими темпами оновлення основних засобів та продукції, що випускається;

2) проблеми, що пов'язані з потребою структурування машинобудівних підприємств сучасним ринковим умовам господарювання, в основі яких лежить низька здатність до інноваційності та впровадження нової конкурентоспроможної продукції у серійне виробництво; а також відсутність замкнутих макро-

технологічних комплексів, які б надавали можливість для конкуренції на світових ринках;

3) проблеми підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, основними причинами яких є невідповідність вітчизняних виробничих потужностей підприємств потребам ринку та сучасним міжнародним стандартам, широка присутність на внутрішньому ринку закордонних виробників; застарілість та низький технічний рівень основних фондів, низька надійність продукції, що виготовлюється, відсутність ресурсозберігаючих та нових технологій виробництва тощо;

4) фінансові проблеми, в основі яких лежить невідповідність фактичних інвестицій потребам машинобудівних підприємств, що пов'язані як із конкурентоспроможністю продукції, так і низькою інноваційною активністю. Причинами цього є: низька ціна готової продукції; випереджаючі темпи зростання вартості ресурсів; недостатня платоспроможність споживачів продукції; недосконалість механізму та високі ставки кредитування; недостатня ефективність механізму часткової компенсації лізингу тощо;

5) кадрові проблеми, що пов'язані зі скороченням обсягів зайнятості у виробничому секторі економіки; дефіцитом спеціалістів та кваліфікованих робітників; відтоком людського капіталу в інші сфери діяльності, диспропорціями в оплаті праці; складністю залучення молодих спеціалістів тощо.

6) організаційно-економічні, що пов'язані з низьким рівнем організації виробництва, маркетингу та збуту, а також значним навантаженням на основні виробничі процеси з боку нерентабельних виробничих структур [146].

Означені потреби передбачають потребу підвищення ефективності застосування внутрішнього потенціалу підприємства за рахунок формування сучасних механізмів та інструментів організації управління, що надають можливість для диверсифікації, ефективності та оптимальності поєднання великої кількості функцій. У цьому зв'язку можна виділити два основних напрями формування організаційно-економічного механізму машинобудівних підприємств:

– впровадження значних змін, що ґрунтуються на системно-синергетичному підході до управління та передбачають детальний аналіз та визначення системи цілей, виділення організаційних підрозділів та форм їхньої організації. Причинами впровадження значних змін на машинобудівних підприємствах можна вважати: низький рівень ефективності виробництва, що характеризується зменшенням обсягів продажу продукції та чистого прибутку, збільшенням обсягу поточних витрат, зменшенням ринкової вартості підприємства, що відображається на динаміці доходів акціонерного капіталу; невідповідність наявної організаційної архітектоніки з передбачуваним збільшенням обсягів виробництва. За таких умов, велике значення має чітке визначення методів та засобів досягнення цілей у вигляді конкретних планів, задач та критеріїв оцінювання;

– поточні зміни, що ґрунтуються на процесно-орієнтованому та ситуаційному підходах та пов'язані з еволюційним удосконаленням наявної організаційної архітектоніки.

Оскільки функціонування організаційно-економічного механізму машинобудівних підприємств пов'язано з проблемами їх адаптації до нових умов діяльності, в основі яких лежать постіндустріальні трансформації до економіки знань, то в основу формування такого механізму, має бути покладена ідеологія інтелектуалізації діяльності. Така позиція узгоджується з точкою зору представників концепції управління знаннями Е. Брукінгом, А. Гапоненка, І. Нонака, Т. Стюарта, В. Супруна, Х. Такеучі, Л. Едвінсона та іншими. Підтримуючи позицію Е. Брукінга [285], що сучасне підприємство являє собою сукупність матеріальних активів та інтелектуального капіталу, зазначимо, що процеси інтелектуалізації діяльності пов'язані не лише з інтенсифікацією інтелектуальної складової, а й удосконаленням організаційно-економічного механізму.

Для прийняття рішень щодо формування організаційно-економічного механізму рекомендується провести аналіз поточного стану та динаміки фінансово-економічних показників, що характеризують:

- результати діяльності машинобудівного підприємства – собівартість, прибуток, рентабельність, дебіторська та кредиторська заборгованість, чисельність людського капіталу підприємства, фонд оплати праці;
- структуру капіталу – власні та запозичені засоби,
- ліквідність та платоспроможність.

Для визначення потреби в удосконаленні організаційної структури, крім аналізу економічних показників доцільно провести діагностику та аналіз наявної системи управління, що включає інформацію щодо типу структури, розподілу прав та обов'язків, а також визначити ефективність структури з точки зору результатів діяльності. Для цього пропонується до використання звітна документація, штатний розклад, посадові інструкції а також залучення керівників до експертної оцінки.

Оскільки машинобудівні підприємства є з одного боку виступають як складова частина національної економічної системи, а з іншого боку – є самостійною системою функціонування, то умови дії такої виробничо-господарської системи доцільно розглядати з точки зору впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. У якості зовнішніх факторів, у рамках нашого дослідження, виступають – макроекономічна стабільність; інституціональне середовище; матеріальна інфраструктура економіки; фіскальна політика; монетарна політика тощо. Серед внутрішніх факторів розвитку виділимо: 1) організаційні – місія підприємства, архітектоніка, організаційна культура, здатність до самоорганізації та саморозвитку тощо; 2) виробничі – спеціалізація, територіальне розташування, розміри підприємства, життєвий цикл продукції, контроль якості тощо; 3) кадрові – рівень кваліфікації, статевовікова структура, кадрова політика, система мотивації тощо; 4) фінансові – фінансовий капітал, собівартість продукції, витрати виробництва тощо; 5) маркетингові – імідж та репутація підприємства, маркетингові дослідження ринку, канали збуту тощо.

В основу формування організаційно-економічного механізму нами покладено системний та процесно-орієнтований підходи, що надають можливість дослідити закономірності самоорганізації та саморозвитку машинобудівних

підприємств як складних відкритих систем в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища та неповноти інформації.

Застосування основних принципів системного та процесно-орієнтованого підходів (цілісності, ієрархічності, структуризації, множинності та інтеграції) надає можливість розглядати організаційно-економічний механізм з точки зору трьох складових частин – ієрархічної, функціональної та процесної. Ієрархічна складова передбачає розподіл підприємства на основні підсистеми забезпечення виробничо-господарської діяльності. Функціональна складова – надає уявлення про машинобудівне підприємство як адаптивну складну систему, всі елементи якої реалізують певні дії (функції), що спрямовані на досягнення єдиної мети. Процесне уявлення характеризує стан системи у часовому вимірі відповідно до стадії життєвого циклу. Такий підхід надає можливість розглядати організаційно-економічний механізм як багаторівневу модель функцій управління, в основі яких лежать: цільові, оперативні та соціально-психологічні чинники. Цільові чинники ґрунтуються на застосуванні програмно-цільового підходу, де основною ознакою управління є цілеспрямований вплив суб'єктів управління на певну підсистему для досягнення визначеного кінцевого результату. Оперативні чинники відображають етапи циклу управління та ґрунтуються на ситуаційному підході. Соціально-психологічні чинники характеризують активізацію та удосконалення діяльності людського капіталу підприємства та ґрунтуються на ресурсному підході.

В якості основних елементів формування організаційно-економічного механізму виділимо наступні: організаційну структуру, цільову функцію, принципи розвитку, умови дії, обмеження, методи, форми, засоби та індикатори впливу.

Організаційна структура являє собою фіксовані взаємозв'язки між функціональними підсистемами, які забезпечують виробничо-господарську діяльність. У загальному вигляді організаційна структура містить об'єкт та суб'єкт управління. Об'єкт виступає як елемент системи, на який спрямовано керуючий вплив. У визначеному контексті йдеться про інноваційну, інформаційну

підсистеми та підсистему корпоративної культури. Суб'єкт управління розробляє керуючий вплив та контролює його виконання. В якості суб'єкту виступає управлінська підсистема. На погляд автора, для забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства, доцільно застосування змішаної організаційної структури управління, що поєднує переваги лінійної та функціональної структури та представляє собою єдність розпорядництва і кваліфікованого здійснення функцій управління.

Цільова функція спрямована на забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на основі застосування основних функцій управління, зокрема: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання процесами. У контексті нашого дослідження, в основі формування цільової функції лежать два взаємопов'язаних основних завдання: створити умови для стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства, для чого необхідно забезпечити ефективність функціонування внутрішніх інтенсивних факторів виробництва.

Необхідною умовою досягнення цільової функції має бути дотримання комплексу певних принципів розвитку. В основі таких принципів, на погляд автора, лежить ланцюг створення цінності (value chain), що пов'язує систему управління зі стратегією розвитку. До складу таких принципів, у рамках нашого дослідження, належать: загальнонаукові принципи діалектики (детермінізму, об'єктивності, причинності, послідовності та раціональності); системні принципи (ціле встановлення, розвитку, ієрархічності, множинності, інерційності, зворотного зв'язку, моніторингу та моделювання); специфічні – гомеостазу, пріоритету та відповідності, превентивності, методологічного колективізму та функціоналізму, організаційної архітекtonіки, інклюзивності, мотивації та соціальної відповідальності. Застосування означених принципів на підприємстві сприяє підвищенню ефективності діяльності за рахунок узгодженості цілей суб'єкту та об'єкту управління [188].

Одними з основних чинників розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання виступають обмеження, в основі яких лежать проблеми, що

стоять перед вітчизняними машинобудівними підприємствами, зокрема: низький конкурентоспроможний рівень продукції, відсутність прогресивних технологій, нестача грошових засобів, нестача кваліфікованих кадрів, тощо. Для вирішення зазначених проблем потрібно застосування певних методів, форм та засобів впливу, до складу яких належать інструменти, важелі, способи, технології процесів досягнення цілей, що у сукупності забезпечують випуск наукомісткої високотехнологічної продукції; узгодженості і збалансованості елементів системи; простоти і економічності управління.

Під методом ми розуміємо способи впливу керуючого суб'єкту на об'єкт управління, а під інструментом – те, що лежить в основі зазначеного впливу. В основу формування методів управління машинобудівними підприємствами нами покладено системний підхід, що ґрунтується на об'єднанні основних функцій планування, організації діяльності, мотивації та контролю за виконанням, що у сукупності являють собою управлінський цикл. Серед управлінських методів впливу, що спрямовані на реалізацію цілей та функцій керування виділимо: організаційно-правові, інформаційні, інвестиційні та соціально-психологічні, що забезпечують ефективне функціонування взаємодіючих між собою підсистем підприємства.

Організаційно-правові методи спрямовані на забезпечення ефективної діяльності системи управління через організаційні відносини, в основі яких лежить координація дій підлеглих. Вони передбачають формування внутрішніх нормативних документів (інвестиційних програм, бізнес-планів), регламентуючих процеси стійкого розвитку. Відповідно до особливостей завдань, що вирішуються у кожній підсистемі машинобудівного підприємства, доцільно застосування комбінації організаційно-правових методів, серед яких виділимо:

- організаційне нормування та регламентування, що є базою для забезпечення та управління виробничо-господарськими процесами на підприємстві через створення правил, норм та інструкцій для роботи персоналу у кожній підсистемі;

- формування кадрового потенціалу підприємства, що передбачає як розроблення організаційних та стимулюючих заходів, спрямованих на зменшення рівня плинності, так і формування кадрового резерву, методики оцінювання потенційних та наявних працівників, формування атестаційних заходів тощо;
- організаційне планування, в основі якого лежать адміністративні принципи керівництва А. Файоля [47], що надають можливість визначити тривалість окремих процесів, обсяги роботи у кожній підсистемі, кількість персоналу та засобів виробництва та надати розпорядження усім виконавцям у процесі досягнення поставлених завдань через накази, розпорядження, постанови, рішення;
- делегування повноважень та розподіл відповідальності, що надають можливість здійснювати перевірку виконання поставлених завдань у кожній підсистемі;
- організаційний контроль за виконанням поставлених завдань та аналіз отриманих результатів.

Інформаційні методи спрямовані на підготовку, збір та розповсюдження інформації для встановлення безпосередніх між особових контактів у кожній підсистемі. Ці методи передбачають створення комунікативного середовища у вигляді семінарів, нарад, тренінгів тощо.

Інвестиційні методи передбачають залучення кваліфікованих працівників до процесів створення конкурентоспроможної продукції та можуть бути застосовані у різних функціональних підсистемах машинобудівного підприємства.

Соціально-психологічні методи являють собою способи впливу суб'єкта управління на інтереси людського капіталу підприємства, що спрямовані на активізацію діяльності шляхом активного та пасивного втручання. Активне втручання здійснюється через економічні, адміністративні, організаційні та мотиваційні заходи. Пасивне втручання має бути здійснено через визначення правил виконання робіт.

Додержуючись логіки визначення методів формування організаційно-економічного механізму, більш докладного розгляду потребують інструменти впливу керуючого суб'єкту на об'єкт управління (додаток Г-1).

Формування інструментарію забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства має здійснюватися відповідно до визначення пріоритетів діяльності та кваліфікаційного рівня людського капіталу. З урахуванням зазначеного та відповідно до ресурсної теорії [17, 23, 25], в якості інструментів впливу виступають ключові компетенції людського капіталу, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та якості продукції. Серед таких компетенцій, що характерні для машинобудівних підприємств, на погляд автора, можна виділити три основних рівня:

- *загальні ключові компетенції*, що притаманні всім співробітникам підприємства, до яких належать: базові знання, освіта та професійні навички; орієнтованість на співробітника, на ефективну взаємодію та співпрацю; орієнтованість на особистий розвиток, на освоєння і використання нових знань і навичок; орієнтованість на зміни та інновації; орієнтованість на клієнта; продуктивність (орієнтованість на результат);
- *управлінські ключові компетенції*, зокрема: уміння формулювати цілі та завдання, а також розподіляти їх між підлеглими; досвід контролю та оцінки результатів роботи; навички надання зворотного зв'язку; майстерність розставляти пріоритети;
- *професійні ключові компетенції*, що є специфічними для кожної підсистеми.

Так, підсистема корпоративної культури характеризується наступними професійними компетенціями: розвиток персональної комунікабельності, вміння переконувати та впливати на співрозмовника, дискутувати та відстоювати власну точку зору; мистецтво працювати з цінностями підприємства, як то: командна робота, увага до клієнта, справедливість відносно персоналу, ініціативність та інноваційність; тайм-менеджмент, в основі якого лежить ефективна організація використання робочого часу на підприємстві; формування корпоративної

соціальної відповідальності, як нової філософії бізнесу. Згідно з якою, підприємство у своїй діяльності має орієнтуватися не лише на отримання прибутків, а й на задоволення суспільних благ та підтримку екологічної стабільності.

Інформаційна підсистема передбачає наявність наступних професійних компетенцій: унікальність; можливість удосконалення професійних знань; здатність знаходити та формувати інформаційне середовище; здатність до аналізу і синтезу; здатність знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел; готовність до постійного підвищення освітнього рівня.

Для інноваційної підсистеми, професійні компетенції проявляються у наступному: креативне та гнучке мислення; самостійність; творчий підхід до рішення проблем; сприйнятливість інноваційних відкриттів; наявність інноваційного мислення; здатність до передбачення елементів нового у відносно сталому.

Для управлінської підсистеми, в якості основних професійних компетенцій виступають: ефективне цілевизначення, що характеризує здатність до організації виконання тактичних завдань підрозділів таким чином, щоб виконувалися стратегічні цілі; комунікативна компетентність, що визначається збільшенням ефективності управління комунікаціями, як бізнес-процесом взаємодії підприємства з зацікавленими сторонами ринку; уміння підбирати кваліфікованих працівників і використовувати їх сильні сторони; маркетингові навички, що характеризують знання потреб ринку та можливість отримання таких знань; делегування повноважень з метою підвищення дієздатності ієрархічно підпорядкованих груп та активізації діяльності людського капіталу підприємства.

Зважаючи за зазначене, важелі управління машинобудівним підприємством варто розглядати як засоби, що сприяють переходу до розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На погляд автора, в якості таких важелів можуть виступати *організаційні, економічні, техніко-технологічні та соціально-психологічні та маркетингові* в усіх підсистемах.

Організаційні важелі мають за мету підвищення рівня організації бізнес-процесів, розвиток резервних потужностей, забезпечення усіма видами ресурсів, удосконалення організації умов праці. В якості *економічних важелів*, що характеризують дієвість системи управління потенціалом підприємства, в перебігу досліджуваної проблеми забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства виступають – фінансова стабільність підприємства, наявність резервних засобів на впровадження нових технологій та продукції, оптимізація витрат на виробництво, зменшення терміну окупності інвестицій та підвищення рівня продуктивності праці. *Техніко-технологічні важелі* управління включають удосконалення технології виробництва, збільшення рівня прогресивності засобів праці та технологій, механізацію та автоматизацію виробництва а також забезпечення відповідних санітарно-технічних норм. *Соціально-психологічні важелі* враховують наступні аспекти діяльності: підвищення рівня кваліфікації та динамічних здатностей людського капіталу підприємства, мотивацію та стимулювання. В основі формування соціально-психологічних важелів управління лежить гармонізація інтересів стейкхолдерів з метою створення умов для підвищення рівня ефективності підприємства. *Маркетингові важелі*, у перебігу даного дослідження представлені дослідженням попиту на продукцію, що виготовлюється, організацією пошуку нових ринків збуту, просуванням товарів на ринок, іміджевою політикою підприємства. Застосування зазначених важелів надає можливість визначити очікуваний результат, що характеризує фактори стійких переваг кожної підсистеми та показники її діяльності.

Для підсистеми корпоративної культури в якості результату виступають: специфіка організаційної культури, що характеризує внутрішню атмосферу, узгоджені оцінки важливості та цінності явищ, особливості взаємодії та координації діяльності окремих індивідів; наявність формальних і неформальних норм, правил, традицій, що сприяють створенню колективів і модифікованих внутрішніх інститутів; ефективна система мотивації; орієнтація на креативність; умови для професійного розвитку; особистий розвиток.

Для інформаційної підсистеми: наявність бази знань, що зосереджена на підприємстві та розподілена між окремими індивідами, групами та колективами всередині підприємства; забезпечення патентами, ліцензіями, авторськими правами; високий рівень кваліфікації та ключових компетенцій людського капіталу підприємства; майнові та немайнові права; знання виробничих секретів.

Для інноваційної підсистеми: інноваційні та наукомісткі виробничі технології; ноу-хау; розвиток НДДКР; розробка ресурсозберігаючих технологій; мобільність виробничих технологій.

Для управлінської підсистеми: стратегічне випередження конкурентів, що передбачає домінуючий стан підприємства на ринку за рахунок максимізації доданої вартості. Таке випередження досягається різноманітними методами, як то: шляхом встановлення ситуативної монополії на окремих ринках; випередження суперників щодо окремих елементів ділової активності; створення сприятливого іміджу тощо; швидка адаптації до змін у ринковому середовищі; передбачення нових ринків; логістика, як основа управління збутовими процесами на підприємстві.

Оскільки, в основі формування організаційно-економічного механізму лежить поєднання внутрішньої структури підприємства з організаційними процесами, які являють собою сукупність дій, що «перетворюють організаційні ресурси у результати» [341, с. 33] то вибір сукупності основних, допоміжних та управлінських процесів організаційної структури управління, на наш погляд, має здійснюватися на основі послідовного оцінювання рівня диверсифікації діяльності, потреби залучення ресурсів для реалізації процесів на основі аутсорсингу, визначення частки допоміжних процесів у загальній кількості, що у сукупності надає можливість забезпечити гнучкість та адаптивність системи в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Зазначені перетворення доцільно проводити шляхом інтелектуалізації діяльності. У визначеному контексті йдеться про застосування ключових компетенцій людського капіталу, що сприяють випуску нових продуктів.

На кожному машинобудівному підприємстві формується система ключових компетенцій, що складається з двох основних частин: 1) внутрішньої – елементів людського капіталу (знань, навичок, досвіду), що сприяють випуску конкурентоспроможної продукції та знаходять своє відображення у фінансових результатах, що задовольняють внутрішніх стейкхолдерів; 2) зовнішньої, що виявляються через споживчу цінність, унікальність, новизну продукції та фінансові результати, що задовольняють зовнішніх стейкхолдерів.

Для визначення результатів управління ключовими компетенціями пропонується проводити аналіз стійкості машинобудівного підприємства за наступними напрямками: 1) аналіз виробничої стійкості через оцінювання обсягів основних засобів; коефіцієнтів зносу; коефіцієнтів оновлення, вибуття та приросту основних засобів; коефіцієнтів фондівдача; коефіцієнт застосування виробничих потужностей підприємства; 2) аналіз фінансової стійкості, що визначається коефіцієнтами фінансової ліквідності, прибутковості, рентабельності, кредиторської і дебіторської заборгованість; коефіцієнтами оборотності активів; 3) аналіз ринкової стійкості через коефіцієнт зміни обсягу продажів; кількість оборотів товарних запасів; частку ринку; 4) аналіз структурно-організаційної стійкості, що здійснюється на основі оцінювання коефіцієнтів ефективності організації управління, економічності організаційної структури, беззбитковості управлінської діяльності; 5) аналіз маркетингової стійкості, що характеризується обсягами збуту; маркетинговими витратами; обсягами товарообігу; 6) аналіз техніко-технологічної стійкості, що визначається рівнем використання технічних засобів виробництва, рівнем оновлення основних засобів, рівнем приросту основних засобів; 7) аналіз інвестиційно-інноваційної стійкості, на основі оцінювання інвестиційної активності підприємства; вкладення в основний капітал; інноваційних витрати; активності підприємства на фінансовому ринку; коефіцієнту інноваційної привабливості; темпів зміни частки інноваційної продукції; темпів зміни обсягу інвестицій в основний капітал; темпів зміни обсягу інвестицій в НДДКР; темпів зміни обсягу інвестицій в НМА; 8) аналіз соціальної стійкості через коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт професійного рівня;

рівень освіти працівників; рівень підвищення кваліфікації; відношення середньої зарплати на підприємстві до середньогалузевого показника; коефіцієнт заборгованості зарплати на одного працівника. Для більш повного розуміння сутності формування організаційно-економічного механізму, пропонується графічна модель, авторська інтерпретація якої зображена на рис. 5.3.



Рисунок 5.3 – Організаційно-економічний механізм управління
(розроблено автором)

Для дослідження поведінки підприємства як складної адитивної системи, пропонується до застосування метод імітаційного моделювання; для вироблення управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях пропонується до застосування метод написання сценаріїв; для визначення тенденцій можливого розвитку – метод прогнозування. Для оцінювання результативності впровадження організаційно-економічного механізму пропонується до застосування ресурсно-функціональний підхід, відповідно до якого всі складові елементи внутрішнього потенціалу підприємства сприяють досягненню цільової функції та визначаються за допомогою показників, що представлені у таблиці 5.4.

Таблиця 5.4 – Основні показники результативності формування організаційно-економічного механізму

Підсистема	Показники діяльності
Підсистема корпоративної культури	коефіцієнт «плинності»; корисність для персоналу – премії, бонуси, соціальні пакети;
Інформаційна	коефіцієнт персоналу підприємства, який зайнятий у НДДКР; коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю; показник рівня кваліфікації наукових кадрів; віддача від інвестицій у розвиток персоналу
Інноваційна	коефіцієнт освоєння нової техніки; коефіцієнт інновацій; показник виробничого ресурсозбереження; коефіцієнт впровадження нової продукції
Управлінська	інвестиційні показники – дохід, прибуток, рентабельність діяльності; чисте та дисконтоване надходження грошових ресурсів; збільшення вартості капіталу; порівняльна динаміка доходів і собівартості; показники, діяльності для інвесторів – дивіденди, збільшення вартості акцій, гудвіл; корисність для суспільства – сума виплачених податків, чисельність персоналу

Примітка: розроблено автором

Визначені показники результативності формування організаційно-економічного механізму, дозволяють глибше зрозуміти існуючі рушійні сили розвитку підприємства, що детерміновані ключовими компетенціями людського капіталу на основі узгодженості, взаємозв'язку та взаємодії в усіх підсистемах. Водночас, розгалуженість інтересів та потреб людського капіталу підприємства, актуалізують завдання формування соціальної політики розвитку.

5.2 Методичний інструментарій управління організаційною архітектонікою підприємства

Потреба адаптації машинобудівних підприємств до вимог зовнішнього і внутрішнього середовищ у довгостроковій перспективі вимагає пошуку механізмів та методів оптимізації організаційних перетворень. Ці перетворення можна розглядати у двох основних контекстах – як забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства; та як забезпечення адаптації до турбулентних змін зовнішнього середовища.

У рамках неокласичної теорії фірми [2], підприємство завжди виступає пасивним об'єктом, що реагує на кон'юнктурні зміни на ринку (перш за все, ціни) за умов фіксованого критерію прийняття рішень щодо максимізації прибутків, обсягів продажу, темпів зростання тощо. У даному випадку, підприємство ззовні управляється власниками через менеджмент та спирається на тиск товарного ринку, як основного фактору прийняття рішень. Відповідно, вектор економічного розвитку підприємства визначається саме власниками поза межами підприємства як організації. Такий підхід свідчить про суперечливість інтересів основних рушійних сил підприємства, суть яких полягає у наступному. Інтересами людського капіталу підприємства виступає підвищення рівня заробітної плати, що за рівних умов, призводить до зниження доходів і дивідендів власників. Отже, виникає потреба вирішення двох основних задач:

- 1) узгодженості інтересів між усіма провідними силами підприємства;
- 2) збалансованості прав, відповідальності та вагомості кожної складової в системі управління підприємством.

Означена проблема вирішується у рамках поведінкової теорії фірми Сайерта-Марча [305], де підприємство визначається як коаліція підрозділів (підсистем), що вирішують наступні завдання:

- 1) кожна підсистема встановлює обмежений набір цілей, у рамках яких спостерігається дотримання послідовності угод;
- 2) пошук нових можливостей для розвитку здійснюється через організаційне навчання, що забезпечує адаптивну поведінку підприємства до турбулентних змін зовнішнього середовища.

Отже, в межах даного дослідження в окремих термінах поведінкової теорії фірми та на основі застосування системного підходу сформуємо методичний інструментарій управління організаційною архітектонікою підприємства, який передбачає міжорганізаційну взаємодію управлінської, інноваційної та інформаційної підсистем, що надає можливість сформулювати стратегічні напрями розвитку машинобудівних підприємств.

Системний підхід надає можливість для вирішення складних проблем, у тому числі в процесі забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства в умовах конвергенції соціально-економічних систем. При цьому, об'єкт дослідження розглядається не як єдине, нероздільне ціле, а як система взаємопов'язаних складових елементів, їх властивостей та якостей. Основною метою такого аналізу стає розгляд кожного компонента системи, що функціонує в умовах невизначеності, з метою добитися того, щоб підприємство, як система, в цілому змогло виконувати свої задачі у своєму системному оточенні. У визначеному контексті, йдеться про відносно стійкий процес обміну інформацією, що регулює поведінку системи.

Насамперед, слід вказати, що однією з основних властивостей сучасного підприємства є його нелінійність розвитку, що виражається у змінах між

витратами на людський капітал та його ринковою вартістю, і відповідно позицією підприємства на ринку.

Водночас, спостереження за нелінійною системою не надають можливості визначити що конкретно впливає на кінцевий результат – зміна однієї зі складових людського капіталу (трудового колективу, ІТР або менеджерів), або заміна однієї складової на іншу. У цій відповідності, віддача від людського капіталу збільшується у більшому або меншому ступені порівняно з витратами на нього.

Погоджуючись з тим, що функція витрат на людський капітал має спадну віддачу [97], зазначимо, що збільшення витрат на розвиток людського капіталу підприємства призводить до збільшення ймовірності отримання інноваційної продукції, що відповідає екстенсивному варіанту розвитку знань. У цьому випадку, функція, що характеризує взаємозв'язки між людським капіталом підприємства та його ринковою вартістю має точку перегину, що надає можливість знайти максимум цієї величини.

Поряд із зазначеним, зауважимо, що функція залежності ринкової вартості підприємства від витрат на людський капітал може збільшуватись і за умов вдалого застосування наявних знань. Крім того, нелінійність між витратами на людський капітал підприємства та його позицією на ринку виявляється в тому, що очікуваний результат залежить від заданого рівня продуктивності. Водночас, слід вказати, що рівень продуктивності може змінюватись під впливом збільшення знань та ключових компетенцій, що за умов синергетичного ефекту від взаємного навчання призводить до не лінійності.

У той же час, відповідно до принципу моделювання будь-якої складної системи, складна модель припускає її структурування на компоненти – локальні моделі соціально-економічної системи, основними елементами якої виступають окремі суб'єкти виробничо-комерційної діяльності, що за своєю структурою є неоднорідними. Неоднорідність системи пояснюється наявністю різноманітних підсистем на підприємстві (елементів системи). У сукупності ці елементи піддаються динамічним змінам у часі, детермінованими прогресом розвитку.

Кожен з цих елементів має власні цілі, ступінь задоволеності, сукупність наявних і можливих зв'язків, необхідних для реалізації поставлених задач, а також різний доступ до ресурсів [131, с. 219-233].

Концептуально, забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств відбувається шляхом взаємодії різних підсистем підприємства та являє собою лінійну ієрархію, у процесі формування якої відбувається перехід підприємства від однієї позиції на ринку до іншої. Такий підхід надає можливість представити машинобудівне підприємство як множину суб'єктів, які відповідають умовам соціально-економічної системи та надають можливість для визначення множини параметрів, що характеризують таку систему на певний період часу. З метою визначення взаємозв'язку множини факторів, що обумовлюють стійкість розвитку, розглянемо вплив кожної підсистеми на основі імітаційного моделювання та моделі стратегічних інноваційних мереж.

Потреба застосування імітаційного моделювання обумовлюється тим, що потоки, які характеризують бізнес-процеси мають характеристики, що змінюються у часі за випадковими законами, у зв'язку з чим, ресурси підприємства можуть використовуватись нерівномірно. За умов обмеженості ресурсів, імітаційне моделювання надає можливість здійснювати експерименти з бізнес-процесами, дозволяє уникнути ризики та визначити шляхи досягнення цілей підприємства. Застосування моделі стратегічних інноваційних мереж уможливорює розгляд взаємозв'язків, що виникають між організаційною архітектонікою підприємства та вектором його розвитку.

Побудова імітаційної моделі оптимізації організаційних перетворень на підприємстві ґрунтується на застосуванні ресурсної та еволюційної концепцій, поведінкової теорії та системного підходу, що передбачає дослідження взаємозв'язків і взаємозалежностей між окремими суб'єктами діяльності на підприємстві.

Відповідно до моделі стратегічних інноваційних мереж, інноваційність на макрорівні досягається за рахунок взаємодії та розподілу функцій трьох основних учасників процесів впровадження інновацій: виробників, що класифікуються за

технологією виробництва; споживачів, що класифікуються за сегментом ринку та державами, що класифікуються за технологічною політикою розвитку [357]. У цьому зв'язку, кожна комбінація виробника, споживача та держави утворює спіраль, де споживач забезпечує вибір найбільш вдалих комбінацій виробника на ринку, а успішність інноваційної мережі визначається частотою появи продуктових інновацій. Застосування моделі стратегічних інноваційних мереж на мікрорівні обумовлюється потребою оптимізації організаційних перетворень, в основі яких лежать адаптивні властивості виробничо-господарських систем, що здатні до самоорганізації в умовах невизначеності. Погоджуючись з думкою К. Фрімана, що підприємство являє собою поліцентричну структуру, що здатна до самоорганізації [358], зазначимо, що організаційні перетворення в інноваційній, інформаційній та управлінській підсистемах надають можливість підприємству змінювати швидкість впровадження та ефективність інновацій, а кожний суб'єкт на підприємстві генерує систему виробництва знань за рахунок формування гібридних інституціональних форм (підсистеми корпоративної культури).

У відповідності до вказаного вище, стратегічну інноваційну мережу забезпечення стійкості розвитку на рівні окремого підприємства слід розглядати як синергію дій його людського капіталу. У цьому зв'язку, забезпечення стійкості розвитку виробничо-господарської системи залежить від:

1) ефективності застосування знань та інформації, що здійснюється, основним чином в інформаційній підсистемі;

2) винахідницької діяльності, що здійснюється, основним чином в інноваційній підсистемі. Результатом такої діяльності стає створення нового продукту або технологічного процесу;

3) функціонального менеджменту від якого залежить досягнення цільових орієнтирів виробничо-господарської системи, що здійснюється в управлінській підсистемі. Схематично, цей взаємозв'язок виглядає наступним чином (рис. 5.4):

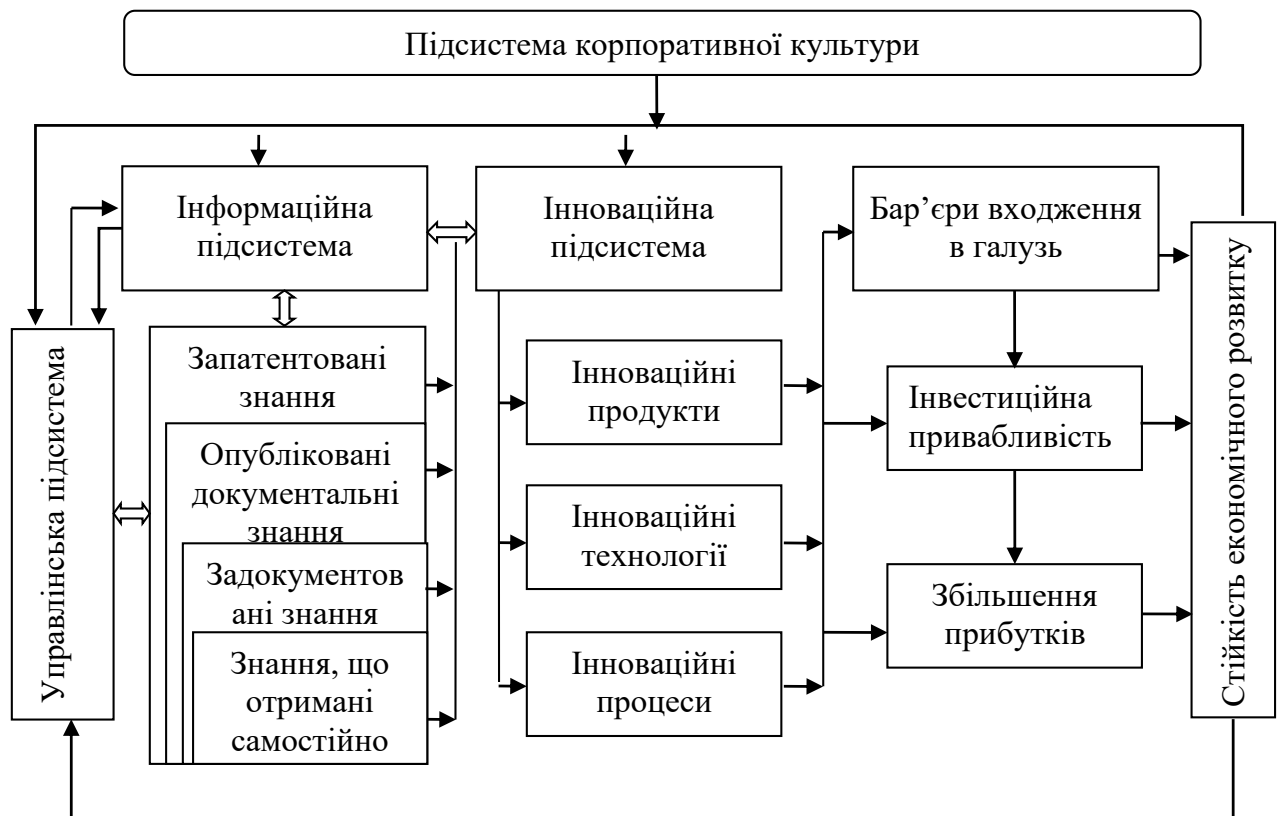


Рисунок 5.4 – Модель стратегічної інноваційної мережі підприємства
(розроблено автором)

Взаємодія між підсистемами існує протягом всієї виробничо-комерційної діяльності у двох напрямках. Пряма взаємодія відбувається, коли рівень продуктивності у кожній підсистемі пропорційний індивідуальному внеску окремої людини. Протилежний напрямок взаємодії спостерігається за умов результативності роботи кожної окремої підсистеми.

У сукупності означені підсистеми створюють інноваційний простір, що складається з двох основних частин:

- 1) лінійної моделі інновацій, в основі яких лежать дослідження;
- 2) оберненої моделі інновацій, що базується на потребах суспільства.

Для характеристики кожної підсистеми, пропонується до застосування бінарні комбінації (0,1).

- 1) для управлінської підсистеми (Z), що класифікується за ефективністю діяльності через співвідношення цілей розвитку підприємства з фактичним рівнем

їх досягнення, бінарна комбінація може приймати наступні значення: 0 – не ефективна діяльність; 1 – ефективна діяльність;

2) для інформаційної підсистеми (X), що характеризується ступенем застосування знань та інформації, що забезпечують варіацію різних способів виробництва, то бінарна комбінація буде наступною: 0 – застосування явних знань; 1 – застосування неявних знань;

3) для інноваційної підсистеми (Y), що характеризується питомою вагою інноваційної продукції в обсязі промислової продукції через механізм відбору найбільш життєдіяльних технологій виробництва або продуктів на ринку, бінарна комбінація приймає два основних значення: 0 – застосування наявних технологій; 1 – розробка та застосування нових технологій.

Тоді, результатом поєднання трьох змінних буде вісім можливих комбінацій, що утворюють простір змінних – 000, 001, 010, 011, 100, 101, 110, 111.

Для оцінювання взаємодії між підсистемами, що у сукупності визначають поведінку виробничо-господарської системи, пропонується до застосування показник ентропії. Погоджуючись з думкою Р. Янова, що ентропія розглядає наслідки та прояви невпорядкованості системи [359], зауважимо, що це показник, який описує ступінь невизначеності прийняття управлінських рішень на різних рівнях функціонування підприємства. Оскільки, у кожний момент часу, ентропія пов'язана з кількістю альтернативних рішень, спрямованих на забезпечення стійкості розвитку, то чим вищим є показник ентропії, тим складніше передбачити ефективність управлінських рішень. Для визначення ентропії, пропонується до застосування формула ймовірності К. Шеннона, відповідно до якої кожний сигнал (або їх комбінації) має апіорну ймовірність появи, яка є тим меншою, чим більшу значимість має такий сигнал [360, с. 40 – 54]:

$$I = \sum_{i=1}^n p_i \log p_i \quad (5.2)$$

де I — показник ентропії, що характеризує кількість сигналів; p_i — ймовірність появи i -го сигналу; n — кількість значень, що приймає сигнал.

У випадку тісного взаємозв'язку між підсистемами існує більший рівень інформації, що характеризується сумою попарних перетинів: У нашому випадку, мова ведеться про сигнали, що поступають з інформаційної, інноваційної та управлінської підсистем. Математично, ця невизначеність виглядає наступним чином:

$$TU_{123} = U_1 + U_2 + U_3 - U_{12} - U_{13} - U_{23} + U_{123}, \quad (5.3)$$

або:

$$TP_{1,2,3} = \sum_{i=1}^3 P_i - \sum_{i=1; i \neq j}^2 \sum_{j=2}^3 P_{ij} + P_{1,2,3} \quad (5.4)$$

Такий підхід надає можливість розрахувати міру тісноти зв'язку між інформаційною, інноваційною та управлінською підсистемами:

$$T(X, Y, Z) = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K (p_{ijk} \log_2(p_{ijk} / (p_i p_j p_k)), \quad i, j, k = 1, 2 \quad (5.5)$$

У випадку, коли ймовірності p_i , p_j , p_k незалежні, вираз під знаком логарифма дорівнює одиниці, а логарифм дорівнює нулю, і величина невизначеності (T) також приймає нульове значення. Чим більшою є величина невизначеності, тим тісніше пов'язані між собою інформаційна, інноваційна та управлінська підсистеми. Таким чином, якщо кожна підсистема розвивається за власними законами, їх взаємодія також безперервно змінюється. Як наслідок, підприємство як виробничо-господарська система також постійно змінюється. В основі означених процесів лежить здатність підприємства розвиватися за еволюційними законами. Як аргумент на користь еволюційної теорії [6, 348, 361], можна використовувати міркування про те, що будь-який економічний процес розглядається як відкрита та незворотна дія, на яку безперервно впливають внутрішні та зовнішні фактори. За умов такого підходу, об'єктом вивчення стає сам процес змін і його закони, що притаманні системі.

Для характеристики підприємства як системи, пропонується до застосування використання принципів нелінійності та емерджентності, які проявляються у тому, що зміни в системі не пропорційні вихідному ефекту, а сукупний результат не може бути отриманий шляхом підсумовування окремих

елементів або результатів їхньої взаємодії. Іншою ознакою підприємства як системи є його здатність до самоорганізації та адаптації до умов, що змінюються, що є результатом взаємодії та взаємозалежностей між працівниками. У сукупності це передбачає виявлення і реалізацію відповідних стратегій розвитку, які в свою чергу сприймаються конкурентами. З цієї позиції, еволюційний розвиток підприємства має схожість з біологічним розвитком, зокрема: 1) успішна стратегія виробництва сприяє появі значної кількості її послідовників; 2) швидкість, з якою підприємство сприймає нову стратегію залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів впливу; 3) будь який зміни на виробництві потребують тривалого періоду часу, пов'язаного зі змінами динамічних здатностей та кваліфікації людського капіталу підприємства, а також організаційними та технологічними інноваціями, що призводять до підвищення рівня конкурентоспроможності. Отже, з урахуванням висвітлених положень і предметної сфери даного дослідження, пропонується до застосування наступна модель взаємодії інформаційної, інноваційної та управлінської підсистем машинобудівного підприємства, що передбачає візуалізацію відображення процесів прийняття рішень щодо збільшення рівня продуктивності для забезпечення інноваційного простору за рахунок передачі знань (інформації) [131, с. 251-272]. Позначимо набір всіх відповідних рішень, прийнятих у рамках виробничого процесу продукту як N -мірний вектор:

$$\vec{a} = (a_1, a_2, \dots, a_n); a_i \in \{0, 1\}, i \in I = \{1, \dots, N\} \quad (5.6)$$

де $\vec{a}$ – набір всіх відповідних рішень, прийнятих у процесі виробництва продукту.

Визначимо, що взаємозалежність цих рішень характеризується параметром K , який описує кількість бінарних рішень a_j , що визначають силу рішення a_i , $K \in \{1, \dots, N - 1\}$.

Для характеристики результативності рішень визначимо функцію:

$$C_i = C_i(a_i, a_{i1}, a_{i2}, \dots, a_{ik}), \quad i \neq K, C_i \in \{0, 1\} \quad (5.7)$$

Тоді, продуктивність процесу прийняття рішень щодо підвищення рівня продуктивності виробничо-комерційної діяльності можна представити наступним чином:

$$P(a) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N C_i(a) \rightarrow \max \quad (5.8)$$

де $P(a)$ – продуктивність процесу.

Прийmemo за основу, що починаючи з довільно обраного вектора $\vec{a}$ в період $t = 0$, в управлінській підсистемі послідовно змінюється рішення для пошуку поліпшення рівня продуктивності. Якщо новий вектор поліпшує рівень продуктивності, вона буде прийнята і пошук триває від цього нового вектора у період $(t + 1)$. В іншому випадку, наступний крок пошук починається з незмінного вектору, що був визначений у попередній період t .

Визнаємо, що кожна зміна вектора $\vec{a}$, пов'язана з витратами:

$$C(t) = \gamma * NC(t) \quad (5.9)$$

де $C(t)$ – витрати, що пов'язані зі зміна вектору рішень щодо поліпшення продуктивності; γ – змінна (відхилення фактору), що відбувається у результаті зміни вектору рішень $\gamma \in R_+$; $NC(t)$ – кількість змін вектора $\vec{a}$ у період t .

Графічно, процес прийняття рішень щодо підвищення рівня продуктивності виробничо-комерційної діяльності представлено на рис. 5.5. та 5.6.

В основу моделі покладено два основних фактори: кількість елементів, що взаємодіють між собою (N); складність, що характеризує взаємозв'язок елементів стратегічних інноваційних мереж – (K). Максимальне значення, що може приймати визначений показник дорівнює $(N-1)$.

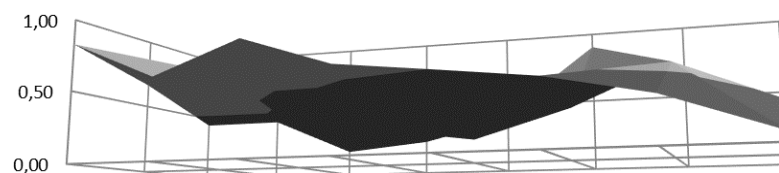


Рисунок 5.5 – Візуалізація відображення процесів прийняття рішень щодо збільшення рівня продуктивності в інформаційній, інноваційній та управлінській підсистемах (побудовано автором на основі розрахунків моделі)

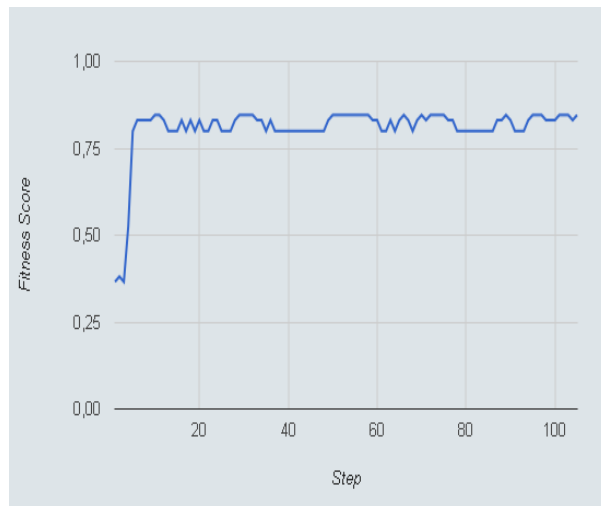


Рисунок 5.6 – Графік продуктивності передачі знань між інформаційною, інноваційною та управлінською підсистемами *(побудовано автором на основі розрахунків моделі)*

Це імітаційна модель, яка надає можливість детермінувати відповідність кожного з учасників процесу загальній місії на основі генерації випадкових чисел і обчислювати агрегований показник відповідності, як середню показників для визначеної кількості агентів. У нашому випадку, кількість агентів дорівнює трьом (інформаційна, інноваційна та управлінська підсистеми). Кожна комбінація цих агентів утворює ланцюг або спіраль, що визначає статус підприємства на ринку.

Визначимо, що позиція підприємства на ринку, як результат забезпечення стійкості розвитку являє собою вектор, що складається з трьох елементів, кожен з яких може бути у одному з можливих станів:

$$P = (P_1, P_2, P_3), \text{ якщо } P_i \in \{0, 1\} \quad (5.10)$$

де P – очікувана позиція підприємства на ринку; P_i – інформаційна, інноваційна та управлінська підсистеми, відповідно.

Вимірювання рівня продуктивності підсистем здійснюється за формулою:

$$\Phi(P) = \frac{1}{3} \sum_{i=0}^3 \Phi_i(P) \quad (5.11)$$

де $\Phi_i(P)$ – внески кожної підсистеми у забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства, які залежать від власного стану та стану сусідніх підсистем.

Тоді, пошук оптимальної позиції підприємства на ринку з точки зору стійкості його розвитку зводиться до наступного:

$$\Phi(P_{3,2}) = \max\{\Phi(P)|P \in \{0,1\}^3\} \quad (5.12)$$

Розглянемо випадок, коли кожна підсистема діє незалежно одна від одної, тобто кількість зв'язків між ними дорівнює нулю ($K=0$). Зауважимо, що поведінка акторів мережі моделюється на основі генерації випадкових значень. Відсутність взаємозв'язків означає, що значення відповідності кожного учасника мережі завжди залишається незмінним для кожної комбінації з двома іншими акторами. Наприклад, у випадку нестачі нових знань, незалежно від сектору ринку значення частоти інновацій у просторі варіантів мережі буде незмінним. У нашому випадку це значення дорівнює – 0,3; а за умов використання нових знань – цей показник буде дорівнювати – 0,6.

У таблиці 5.5 надана імітація варіантів становлення бізнес-лідерства підприємства на основі НК– моделі за умов незалежних стратегій її агентів.

Таблиця 5.5 – Імітація варіантів розвитку лідерства на основі НК– моделі за умов незалежних стратегій її агентів

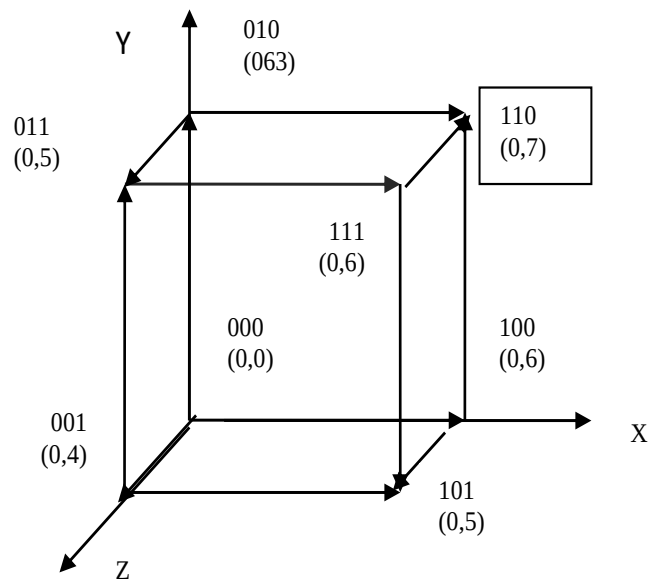
Умовне позначення взаємозв'язків	f_x – застосування знань у просторі варіантів мережі	f_y – застосування технологій Y в просторі варіантів мереж	f_z – випуск інноваційної продукції Z в просторі варіантів мережі	f_{xyz} – середня по рядку частота інновацій (характеристики «Відповідності» мережі))
000	0,0	0,0	0,0	0,0
001	0,3	0,5	0,4	0,4
010	0,3	0,8	0,7	0,6
011	0,3	0,8	0,4	0,5
100	0,6	0,5	0,7	0,6
101	0,6	0,5	0,4	0,5
110	0,6	0,8	0,7	0,7
111	0,6	0,8	0,4	0,6

Примітка: умовний приклад, розроблено автором

Деталізація елементів приведеної таблиці дозволяє засвідчити про таке: у випадку відсутності зв'язків між інформаційною, інноваційною та управлінською підсистемами, найкращий результат досягається за умов максимальних значень частот появи інновацій для всіх учасників. Будь-яка інша ситуація може бути поліпшена за умов зміни третього актора.

У нашому випадку, максимальне значення відповідності (0,7) забезпечується консолідацією дій інноваційної та управлінської підсистем на еталонному підприємстві.

Графічно, визначена модель виглядає наступним чином (рис. 5.7):



Р

исунок 5.7 – Варіанти розвитку бізнес-лідерства на основі НК– моделі за умов незалежних стратегій її агентів

(побудовано автором на основі розрахунків моделі)

За аналогією, побудуємо умовну модель варіантів забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства за умов максимальної залежності стратегій її агентів (табл. 5.6 та рис. 5.8).

Таблиця 5.6 – Імітація варіантів розвитку бізнес-лідерства на основі NK– моделі за умов максимальної залежності стратегій її агентів

Умовне позначення взаємозв'язків	f_x – застосування знань у просторі варіантів мережі	f_y – застосування технологій Y в просторі варіантів мереж	f_z – випуск інноваційної продукції Z в просторі варіантів мережі	f_{xyz} – середня по рядку частота інновацій (характеристики «Відповідності» мережі»)
000	0,0	0,0	0,0	0,0
001	0,05	0,2	0,1	0,1
010	0,2	0,3	0,4	0,3
011	0,4	0,5	0,5	0,5
100	0,3	0,5	0,4	0,4
101	0,8	0,9	0,4	0,7
110	0,9	0,9	0,7	0,8
111	0,5	0,6	0,8	0,6

Примітка: умовний приклад, розроблено автором

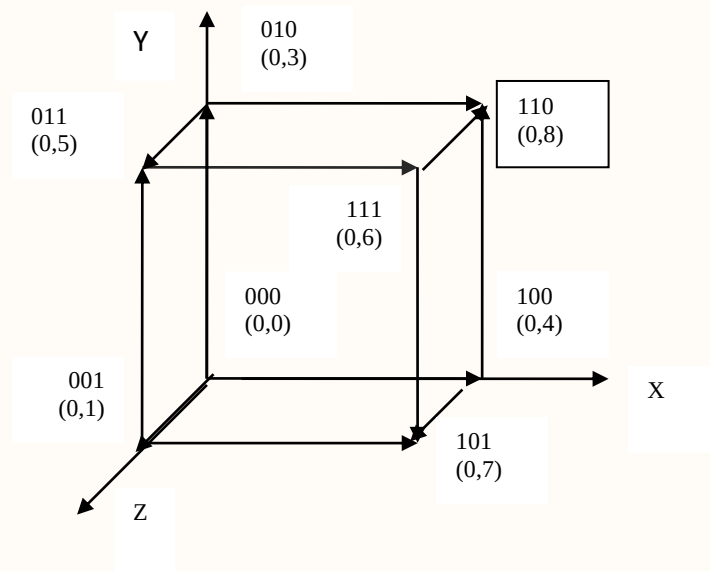


Рисунок 5.8 – Варіанти розвитку бізнес-лідерства на основі NK– моделі за умов максимальної залежності стратегій її агентів
(побудовано автором на основі розрахунків моделі)

У даному випадку, кількість зв'язків дорівнює двом ($K=2$). Зауважимо, що в умовах взаємозв'язку всіх підсистем, відповідність між учасниками мережі визначається окремо для кожної комбінації. Так, наприклад найбільша частота інновацій спостерігається у двох протилежних випадках: за умов використання старих знань в інформаційній підсистемі еталонного підприємства (0,9); за умов використання нових знань у виробництві підприємства, що досліджується (0,9). У той час, як використання нових знань в інформаційній підсистемі еталонного підприємства призводить до зниження частоти інновацій (0,7). Отже, ефективність дій управлінської підсистеми залежить від координації дій з іншими підсистемами.

З метою оцінки діяльності основних продуктивних підсистем виробництва, визначимо, що структура підприємства являє собою мережеву конфігурацію, а процеси, які пов'язують діяльність у мережі визначається координацією.

Узагальнюючи сказане можна стверджувати, що консолідація діяльності інформаційної та інноваційної та управлінської підсистем призводить до зменшення витрат та збільшення доходів, що позитивно відображається на прибутках, темпах зростання підприємства та його місці на ринку.

Наведений приклад доводить, що забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства неможливо без реалізації ефективної практики консолідації дій всіх підсистем, що враховує не лише стратегічні завдання а й стійкість підприємства щодо зовнішніх факторів впливу. Схематично, цей взаємозв'язок зображено у додатку Г–2. Відтак, з позиції організаційної структурних рішень, науково-дослідна робота на підприємстві має ґрунтуватися на певних розмежуваннях, зокрема:

- 1) діяльністю інформаційної підсистеми має бути відбір, сприйняття та обробка інформації, що формує базу знань та компетенції;
- 2) діяльністю інноваційної підсистеми – впровадження інновацій;
- 3) діяльністю управлінської підсистеми мають стати принципи корпоративного управління та співробітництва, зокрема: функціональна диференціація обов'язків (розподіл функцій стратегічного та оперативного

управління); чіткий розподіл відповідальності і повноважень, закладених у систему корпоративного управління; багатосторонні інформаційно-комунікаційні відносини; групова орієнтацію на результат; довіра, як основа співробітництва; задоволення потреб співробітників та керівництва підприємства; розвиток професійних компетенцій та корпоративної культури.

Варто зазначити, що перехід вітчизняних машинобудівних підприємств до бізнес-лідерства неможливий без формування системи стратегічного управління людським капіталом підприємства, яка в умовах становлення економіки знань ґрунтується на ресурсній концепції, що передбачає: розвиток високоефективних структурних підсистем на основі використання ключових компетенцій найманих працівників; максимізацію та розвиток внутрішніх здібностей людини; мотивацію діяльності людського капіталу підприємства, підтримку матеріального, фізичного та морального добробуту; діяльність з навчання і розвитку управлінських кадрів, що пов'язана з потребами підприємства; створення умов для впровадження політики розвитку базових, управлінських і професійних компетенцій; створення клімату, необхідного для творчої командної роботи, в основі якого лежать партнерські відносини між всіма підсистемами підприємства [362].

Слід вказати, що згідно з ресурсною концепцією бізнес-лідерства, успішність підприємства на ринку значною мірою детермінована ключовими компетенціями, які відображають здатність людського капіталу підприємства до генерації нових ідей і технологій. Добре підготовлені працівники, як правило, мають більший рівень продуктивності, більш здатні до навчання та виробництва інноваційного продукту через удосконалення існуючих технологічних процесів, а також за рахунок впровадження більш високих технологій. Усе це, у сукупності, призводить до збільшення прибутків підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності його продукції та бізнес-лідерства на всіх типах ринків.

У цій відповідності, пропонуємо в основу розробки стратегії управління людським капіталом підприємства покласти принципи нової управлінської парадигми [112; 159; 243], що передбачає:

- розгляд підприємства як відкрито адаптивної динамічної системи;

- орієнтацію на якість продукції і послуг; ситуаційний підхід до управління, що забезпечує адаптацію підприємства до ринкових умов;
- основні джерела доданої вартості – людський капітал підприємства;
- система управління, що орієнтована на підвищення ролі корпоративної культури, мотивацію працівників і новий стиль керівництва.

Передумовою для формування системи стратегічного управління людським капіталом вітчизняних машинобудівних підприємств, що прагнуть до бізнес-лідерства є висновок автора дисертації про те, що рівень прибутковості підприємства залежить не тільки від впливу галузевої структури, а й від внутрішнього впливу людського капіталу на виробництво. Як аргумент на користь системи стратегічного управління людським капіталом можна використовувати домінанту ресурсної концепції, яка передбачає:

- 1) розвиток високоефективних структурних підсистем, що ґрунтуються на використанні компетенцій найманих працівників;
- 2) максимізацію та розвиток внутрішніх здібностей людини;
- 3) мотивацію діяльності людського капіталу підприємства, підтримка матеріального, фізичного та морального добробуту;
- 4) діяльність з навчання та розвитку управлінських кадрів, пов'язану з потребами підприємства;
- 5) створення умов для впровадження політики розвитку базових, управлінських та професійних компетенцій;
- 6) створення клімату, необхідного для творчої командної роботи, в основі якого лежать партнерські відносини між елітою та трудовим колективом [363].

Слід вказати, що у зальному випадку стратегічні рішення щодо розвитку людського капіталу підприємства на довготривалий період залежать від наступних факторів: загальних цілей щодо політики підприємства; співвідношення сильних та слабких місць щодо конкурентів; ринкової стратегії щодо продукту, що визначається змінами у споживчому попиті; умовами формування необхідних виробничих факторів.

Звідси, очевидним є те, що система стратегічного управління людським капіталом підприємства має ґрунтуватися на наступальних, оборонних або поглинаючих зовнішніх знаннях, які надають можливості для інноваційного розвитку.

Наш підхід до управління внутрішніми інтенсивними факторами підприємства ґрунтується на чотирьох основних аспектах: задоволення інтересів власників ресурсів; реалізація стратегічного підходу до становлення лідерства; створення додаткової цінності завдяки розвитку людського капіталу підприємства; потреба у сильній корпоративній культурі, що проявляється у місії та цінностях організації та яка підкріплена процесами комунікації, навчання і управління.

Надалі, методика формування системи стратегічного управління людським капіталом складається з виконання двох послідовних етапів: аналіз бізнес середовища (SWOT-аналіз) та розробка сценарію бізнес-стратегії розвитку підприємства. До цього слід додати і те, що конкуренція, яка характерна для світових бізнес-лідерів, також обумовлена відмінностями і у стратегіях і стилях управління.

У цій відповідності слід вказати на те, що для ефективного суперництва вітчизняних машинобудівних підприємств на ринку необхідно приділяти увагу не тільки виробленої продукції, але й стратегічному управлінню в цілому. Звідси, визнаємо, що підприємство, яке ставить за мету досягнення високих позицій на ринку має наступні якості: консолідованість і стійкість; переваги у конкурентному середовищі; легітимність.

У сукупності це досягається за рахунок виробничої, інвестиційної, фінансової, інноваційної та маркетингової діяльності, що надає можливість вітчизняним підприємствам послідовно застосовувати наступні види стратегій: стратегію створення нових можливостей; стратегію інновацій; стратегію стійкої діяльності; стратегію управління змінам для всіх підприємств (рис. 5.9).

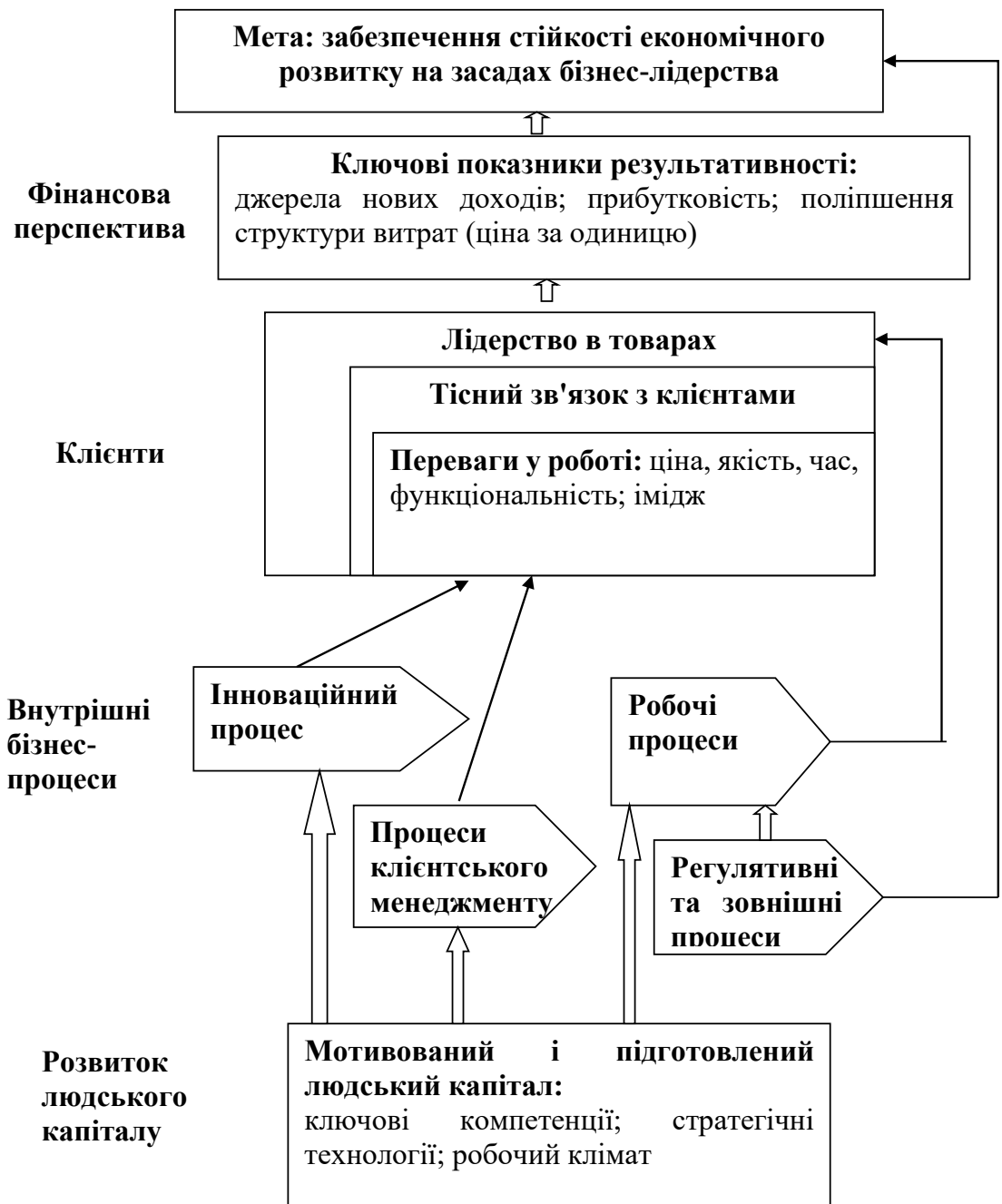


Рисунок 5.9 – Перспективи управління людським капіталом підприємств
(розроблено автором)

Наступним етапом формування системи стратегічного управління людським капіталом є розробка сценарію, що пов'язаний з отриманням підприємством високого економічного статусу на ринку. Задля цього, автором дослідження пропонується розглянути метод прийняття рішень (аналізу ієрархій), в основі якого покладено ресурсну теорію (ключові компетенції). Визнаємо, що ієрархія являє собою певний тип системи, елементи якої можуть бути об'єднані у різні

групи, що знаходяться у тісних взаємозв'язках і взаємозалежностях за умов того, що елементи кожної підсистеми є незалежними.

Визнаємо і те, що вітчизняні машинобудівні підприємства, як і будь-яка соціально-економічна система мають можливість досягнути найвищих показників лише за умов безперервного розвитку. У визначеному контексті, розвиток передбачає придбання нових якостей, зміни принципів і напрямів роботи, що визначають динамічну стійкість підприємства як системи та його конкурентоспроможність і місце на ринку. У цьому зв'язку зазначимо, що в якості загальної мети підприємства в умовах глобалізації ринків і становлення економіки знань – виступає отримання високих позицій на ринку, що характеризують діяльність підприємства. Тому визнаємо, що основними силами, які сприяють досягненню означеної мети виступають наступні актори (економічні агенти): менеджери та топ-менеджери, які представляють управлінську підсистему підприємства; інженерно-технічні працівники, які представляють інноваційну та інформаційну підсистеми; трудовий колектив, який характеризує підсистему корпоративної культури підприємства [155; 364].

Варто зазначити, що більшість вітчизняних машинобудівних підприємств вже відчують потребу підвищення вимог щодо якості людського капіталу підприємства. В основі цього лежать основні запити, що ставить перед товаровиробниками розвиток економіки знань та розповсюдження процесів глобалізації, зокрема: підвищення якості та сервісу обслуговування продукції, застосування у виробництві більш складних систем, технічні та технологічні інновації тощо. Це, у свою чергу, з одного боку розширює межі та склад вимог щодо працівників, а з іншого, вимагає нових підходів щодо підвищення ключових компетенцій будь-якого працівника. Саме тому, пропонуємо створювати на підприємствах фонди професійного навчання що є запорукою для інтелектуалізація інноваційного потенціалу, в основі якого лежить монополія на знання. У цьому зв'язку слід зазначити, що знання – це основний вид монополії, що надає додаткових переваг у ринковому середовищі за рахунок використання інтелектуального капіталу індивідів. Така монополія, надає додаткових переваг як

її власнику, так і підприємству, де вона застосовується. З точки зору суб'єкту власності – це можливість отримання додаткової інтелектуальної ренти – максимізації доходу. А з точки зору підприємства – отримання додаткових доходів – максимізації прибутків. Щодо максимізації прибутків, то зазначимо, що сьогодні, все більшого значення набувають такі підприємства, в основі діяльності яких лежить певний трикутник – трикутник знань. У свою чергу, він складається також з трьох основних компонентів – безпосередньо знань, досліджень та інновацій. Щодо знань, то в даному випадку, йдеться про інтелектуальний капітал працівників підприємства, що формується в інформаційній підсистемі. Щодо досліджень, то в даному випадку, йдеться про використання креативного потенціалу підприємства, який застосовує ідеї в результаті власної творчої діяльності у інноваційній підсистемі. Інновації варто розглядати як результати впровадження творчого креативного потенціалу підприємства, що здійснюється на основі координації діяльності підсистеми корпоративної культури та управлінської підсистем. Результатом використання знань стає питома вага нових видів продукції у загальному обсязі виробництва [172, 365].

До зазначеного вище слід додати, що для досягнення стратегічних цілей підприємства, крім матеріального заохочення, особливого значення набувають: умови та охорона праці, техніка безпеки персоналу; форми і методи регулювання трудових відносин; встановлення норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка корпоративного кодексу (кодексу ділової етики); політика зайнятості, що базується на аналізі ринку праці, системі найму та використання персоналу, встановлення режиму роботи та відпочинку; профорієнтація та адаптація персоналу, що базується на принципах підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів; розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування; удосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу; розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального та нематеріального стимулювання працівників; розробка нових та використання існуючих заходів соціального розвитку організації; удосконалення

інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках обраної стратегії; заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем і елементів; формування інноваційної стратегії, як передумови для проведення досліджень та їх подальшої дифузії (розповсюдження).

Щодо формування інноваційної стратегії, необхідно признати, що наукова діяльність на підприємстві має виступати як можливість процесу отримання нових знань шляхом комбінації виробничих факторів, що необхідні для їх отримання. Відтак, з позиції організаційної структурних рішень, науково-дослідна робота на підприємстві має ґрунтуватися на певних розмежуваннях, зокрема: 1) діяльністю інформаційної підсистеми має бути відбір, сприйняття та обробка інформації, що формує базу знань та компетенції; 2) діяльністю інноваційної підсистеми – впровадження інновацій; 3) діяльністю управлінської підсистеми мають стати принципи корпоративного управління та співробітництва, зокрема: функціональна диференціація обов'язків (розподіл функцій стратегічного та оперативного управління); чіткий розподіл відповідальності і повноважень, закладених у систему корпоративного управління; багатосторонні інформаційно-комунікаційні відносини; групова орієнтацію на результат; довіра, як основа співробітництва; задоволення потреб співробітників та керівництва підприємства; розвиток професійних компетенцій та корпоративної культури [366].

Таким чином необхідно признати, що запропонований нами підхід надасть можливість не тільки для розвитку особистості, та досягнення успіху підприємства як в Україні, так і в світі, в умовах нестабільної економічної ситуації (табл. 5.7).

Водночас, як було визнано автором даного дослідження, одним з основних інструментів становлення бізнес-лідерства підприємства на ринку є формування корпоративної культури інноваційного типу, яка передбачає розробку та реорганізацію основ управління, орієнтовану в основному на довгострокові цілі (табл. 5.8).

Таблиця 5.7 – Переваги корпоративного управління

Співробітники	Керівництво	Підприємство
Можливість кращим чином ідентифікувати себе за рахунок самовираження та відповідальності. Прагнення до підвищення освітнього рівня та професійних компетенцій. Кращий шанс службового підвищення внаслідок ініціативності.	Можливість інтенсивно займатися задачами управління (планування, координації, інформації та мотивації). Ефективна підтримка з боку компетентних співробітників при вирішенні нових та складних задач. Підвищення якості прийняття рішень. Можливість створення резерву у сфері управління	Підвищення економічності за рахунок спеціалізації знань та діяльності. Покращення виробничого клімату. Створення більшої вартості підприємства за рахунок диверсифікованості та готовності до інновацій.

Примітка: розроблено автором

Таблиця 5.8 – Розробка та впровадження основ управління на підприємстві

Фаза	Заходи
I. Розробка (розвиток) основ управління	визначення потреби у основах управління для різних цільових підсистем та прийняття рішення керівництва підприємства; розробка основ управління; узгодження, прийняття рішень та впровадження
II. Впровадження основ управління	Визначення координаційного центру; офіційна інформація ті її розподіл шляхом доведення керівництва до працівників; учбова інформація та заходи
III. Реалізація основ управління	Групові наради, опитування співробітників щодо базових та професійних ключових компетенцій, потреби у їх підвищенні; розвиток кадрово-економічних інструментів, спрямованих на підвищення компетенції працівників; впровадження нових форм організації праці

Примітка: розроблено автором

До цього слід додати і те, що на підприємстві, особлива увагу варто приділяти наступним моделям організації праці: зміна праці, що передбачає регулярний та систематичний обмін сферами діяльності між працівниками; розширення діапазону праці, шляхом взаємного переносу певної кількості задач з

одного місця на інше; узагальнення праці, де пов'язані між собою види діяльності зводяться в єдиний комплекс; формування автономних груп, що виконують комплекс задач, пов'язаних між собою та об'єднаних у єдиний часовий інтервал. У цій відповідності необхідно признати, що застосування вищезазначених моделей організації праці надають можливість досягти наступних результатів (табл. 5.9).

Таблиця 5.9 – Основні цілі організації праці з урахуванням людського фактору

Мета	Методи організації праці			
	Зміна праці	Розширення діапазону праці	Узагальнення праці	Формування автономних груп
Посилення підсистеми корпоративної культури	x	x	x	x
Можливість підвищення кваліфікації	x	x	x	x
Збільшення шансів індивідуального росту	x	x	x	
Підвищення задоволеністю праці	x	x	x	x
Підвищення трудової мотивації	x	x	x	x
Підвищення інтересу до праці	x	x	x	x
Покращення інтеграції робочих груп	x			x
Можливість самореалізації			x	x
Здатність до самоствердження			x	x
Якісне покращення змісту праці			x	x
Покращення виробничого процесу		x	x	x
Урахування індивідуальних відмінностей				x
Підтримка соціальних контактів				x
Покращення інформації				x
Підвищення відповідальності			x	x
Збільшення поля діяльності			x	x
Підвищення якості продукції	x	x	x	x
Децентралізації нижчих рівнів виробничої організації			x	x
Зниження плінності кадрів			x	x

Примітка: розроблено автором

Узагальнюючи сказане, можна стверджувати, що система стратегічного управління людським капіталом підприємства має бути спрямована на реалізацію нової концепції управління персоналом (рис.5.10).

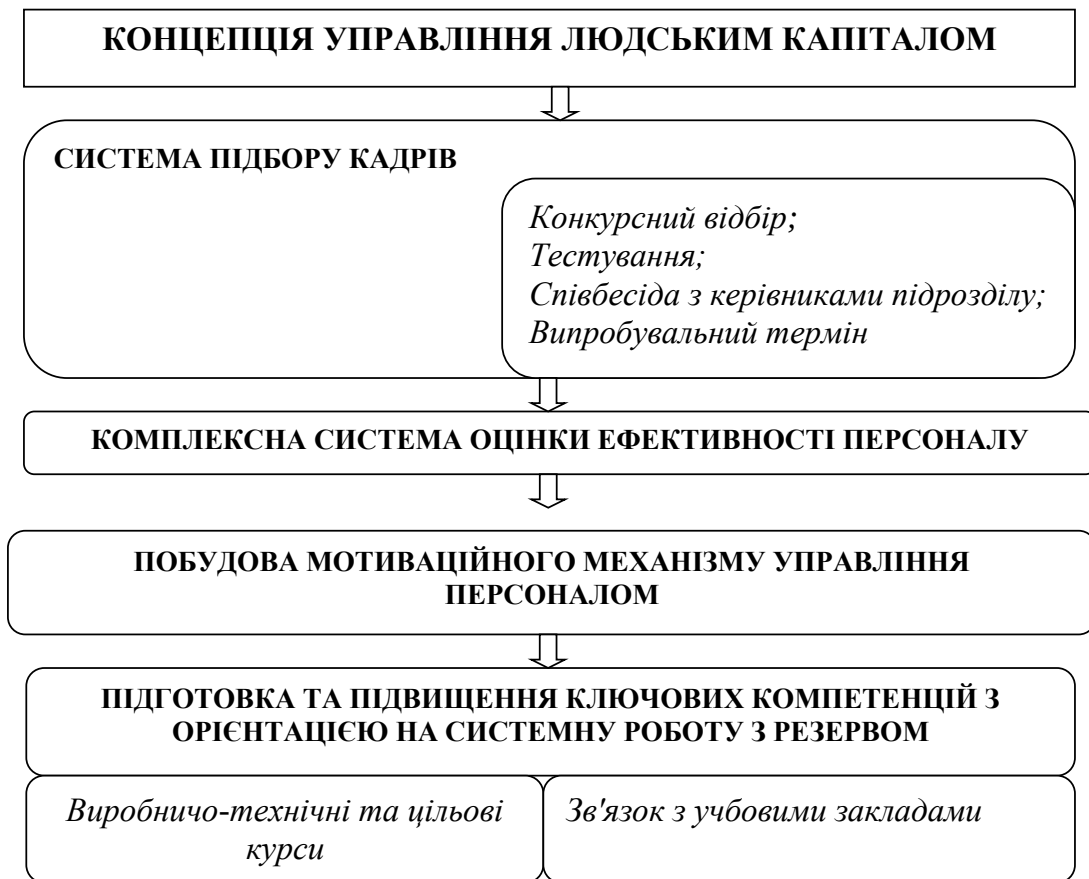


Рисунок 5.10 – Концепція управління людським капіталом (розроблено автором)

Реалізація такої концепції передбачає: систему пошуку, відбору, прийому та адаптації персоналу; комплексну систему оцінки ефективності персоналу; механізм управління.

У цій відповідності зробимо висновок про те, що бізнес-лідерство підприємства на ринку досягається за рахунок ефективного управління, що полягає у своєчасності прийняття управлінських рішень та вдалого застосування ключових компетенцій співробітників.

Таким чином, на основі проведеного дослідження імперативів розвитку підприємства з позиції ресурсного підходу до лідерства підприємств на ринку,

можна зробити наступні висновки. Сьогодні, основними факторами, що впливають на успіх підприємства на світовому ринку є: внутрішні компетенції персоналу, за рахунок яких здійснюється стратегія розповсюдження унікальної продукції (диференціації продукції); наявність корпоративної еліти, що за рахунок професіоналізму та ефективних інструментів менеджменту забезпечує лідерство промислового ринку на світовому ринку [367]. До зазначеного вище, слід додати, що покладений в основу розвитку підприємства системний підхід щодо структурної організації підприємства, дозволяє визначити концептуальну модель управління людським потенціалом підприємства (Додаток Г-3).

Для цього пропонуємо вводити на машинобудівних підприємствах нові структурні одиниці, зокрема: відділ орієнтації, адаптації, розвитку кар'єри та управління мотивацією персоналу; відділ перспективного управління персоналом; відділ по роботі з молоддю.

Отже, узагальнюючи сказане, можна стверджувати, що реалізація концепції забезпечення лідерства здійснюється шляхом узгодженості та консолідації дій різних підсистем за наступними напрямками:

- 1) розвиток творчого духу, корпоративної культури підприємства, що здійснюється за рахунок людського капіталу підприємства, який утворює підсистему корпоративної культури;
- 2) формування і впровадження конкурентоспроможної продукції та створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення, що здійснюється шляхом розвитку інформаційної та інноваційної підсистем підприємства;
- 3) розширення ринків збуту та послуг; підвищення ефективності маркетингової діяльності; формування дієвої системи менеджменту якості шляхом розвитку управлінської підсистеми;
- 4) урахування базових стратегій управління персоналом, основу яких становить оперативне та стратегічне управління, що здійснюється в управлінській підсистемі підприємства (табл.5.10) [368].

Таблиця 5.10 – Основні характеристики оперативного та стратегічного управління підприємств-лідерів ринку

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Мета	Виробництво продукції з метою збільшення прибутків підприємства	Підвищення економічного статусу підприємства на ринку
Фактор часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Підхід до управління	Людина є одним з ресурсів підприємства	Людина – основна цінність і джерело лідерства підприємства
Критерій ефективності	Прибутковість і раціональність використання людського капіталу підприємства	Закріплення або підвищення позиції підприємства на ринку

Примітка: розроблено автором

Водночас, доцільно визнати і те, що наявність корпоративної еліти сприяє максимальному використанню людських ресурсів, за рахунок яких забезпечується лідерство на всіх типах ринків в умовах розвитку конкуренції та глобалізації.

Таким чином, в основу стратегічного розвитку підприємства пропонуємо покласти концепцію зростання, що базується на основі диверсифікації виробництва, підтримки та підвищення позицій на ринку машинобудування.

Визначимо, що реалізація означеної концепції має здійснюватися шляхом узгодженості та консолідації дій різних підсистем за наступними напрямками: формування та впровадження конкурентоспроможної продукції та створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення, що здійснюється шляхом розвитку інформаційної та інноваційної підсистем підприємства, до складу яких входить провідні інженерно-технічні працівники (інтелектуально-креативна еліта) та топ-менеджери (координаційно-управлінська еліта); розширення ринків збуту та послуг; підвищення ефективності маркетингової діяльності; формування дієвої системи менеджменту якості шляхом розвитку управлінської підсистеми, яку очолюють топ-менеджери (координаційно-управлінська еліта підприємства); розвиток творчого духу,

корпоративної культури підприємства, що здійснюється за рахунок людського капіталу підприємства, який утворює підсистему корпоративної культури інноваційного типу [369].

Слід вказати на основні переваги авторського підходу до системи стратегічного управління людським капіталом машинобудівних підприємств, зокрема:

1) розгляд підприємства як самостійного суб'єкта господарювання, діяльність якого залежить від зовнішнього (ринкового, економічного, політичного) та внутрішнього середовища (компетентності персоналу, корпоративної культури та якості корпоративного управління);

2) визначення підприємства як відкритої системи соціально-стратифікаційних відносин між коаліцією власників ресурсів, що забезпечують коаліцію інтересів. Такий підхід надає можливості для усвідомлення вертикального ранжування працівників, основу якої складає асиметричність розподілу ресурсів та знань;

3) урахування базових стратегічних рішень щодо імперативів розвитку людського капіталу машинобудівного підприємства.

5.3 Підвищення ділової активності підприємства на основі прогнозування інвестицій у людський капітал

З точки зору завдань даного дослідження особливий інтерес представляє методика оцінювання іміджу, як ступеню довіри до підприємства з боку ділових партнерів і споживачів продукції, що передбачає визначення обсягу інвестицій у людський капітал підприємства та визначення позиції підприємства на ринку. Пропонуємо проведення розрахунків здійснювати у три етапи: 1) визначення коефіцієнтів, що характеризують інвестиції підприємства в його людського

капітал; 2) ретроспективний аналіз та прогноз означених коефіцієнтів; 3) визначення рівня стійкості підприємства на ринку [14, с. 219-232].

Розрахунки коефіцієнтів здійснюються виходячи з їхнього аналізу за роки ретроспективного періоду, а також припущення щодо покращення економічного клімату в Україні у наступному періоді. Джерелом інформації для аналізу таких показників за базовий період є форма звітності підприємств машинобудівного комплексу.

Серед показників що характеризують інвестиції підприємства в його людського капітал, виділимо:

1) коефіцієнт ефективності управління:

$$K_i^y = \frac{V_i^{\text{вал}}}{C_i^{\text{упр}}} \quad (5.13)$$

де K_i^y – коефіцієнт витрат на управління у i -му році; $V_i^{\text{вал}}$ – обсяг валової продукції у i -му році; $C_i^{\text{упр}}$ – витрати на управління у i -му році.

Зазначимо, що чим вищим є означений показник, тим більш ефективним є управління на виробництві.

Для визначення впливу менеджменту на імідж, пропонується використовувати розроблену систему порівняння рівня показника з нормативними значеннями (табл. 5.11).

Таблиця 5.11 – Співвідношення між коефіцієнтом витрат на управління та стійкістю розвитку підприємства

Рівень показника	Рівень стійкості
Від 20,01	Стійкий розвиток
Від 10,01 до 20,0	Стадія переходу
Менше ніж 10,0	Не стійкий розвиток

Примітка: розроблено автором

2) коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, що детермінує ступінь оснащення та забезпеченості інтелектуальним капіталом підприємства порівняно з необоротними активами підприємства:

$$K_i^{\text{зів}} = \frac{A_i^{\text{н}}}{H_i^{\text{а}}} \quad (5.14)$$

де $K_i^{\text{зів}}$ – коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю у i -му році; $A_i^{\text{н}}$ – нематеріальні активи підприємства у i -му році; $H_i^{\text{а}}$ – необоротні активи підприємства у i -му році.

Зазначимо, що чим вищим є означений показник, тим більш ефективним є ступінь оснащення та забезпеченості інтелектуальним капіталом на підприємстві. Для визначення рівня стійкості на підприємстві пропонується використовувати розроблену систему порівняння рівня показника з нормативними значеннями (табл. 5.12).

Таблиця 5.12 – Співвідношення між коефіцієнтом забезпеченості інтелектуальною власністю та стійкістю розвитку підприємства

Рівень показника	Рівень стійкості
Від 0,086	Стійкий розвиток
Від 0,05 до 0,085	Стадія переходу
Менше ніж 0,049	Не стійкий розвиток

Примітка: розроблено автором

3) показник рентабельності власного капіталу, що репрезентує результативність виробничо-господарської діяльності та ефективності роботи менеджменту:

$$P_i^{\text{вл}} = \frac{\text{ЧП}_i}{(BK_i - BK_{i-1})/2} \quad (5.15)$$

де $P_i^{\text{вл}}$ – рентабельність власного капіталу у i -му році; ЧП_i – чистий прибуток у i -му році; BK_i – власний капітал у i -му році.

Сукупний показник діяльності людського капіталу підприємства пропонуємо визначати наступним чином:

$$E = n \sum_{i=1}^N K_i^y + m \sum_{j=1}^M K_i^{зів} + q \sum_{q=1}^Q P_i^{вл} \quad (5.16)$$

e – сукупний показник діяльності людського капіталу підприємства; n , m , q – відносна значущість показників діяльності людського капіталу підприємства.

Для визначення результативності дій людського капіталу на підприємстві пропонуємо використовувати розроблену систему порівняння рівня показника з нормативними значеннями безризикової банківської ставки за ОВДП, що становить 8,5% на 2020 рік (табл. 5.13).

Таблиця 5.13 – Співвідношення між сукупним показником діяльності та стійкістю розвитку підприємства

Рівень показника	Рівень стійкості
Від 0,15	Стійкий розвиток
Від 0,05 до 0,14	Стадія переходу
Менше ніж 0,049	Не стійкий розвиток

Примітка: розроблено автором

Розглянемо послідовність визначення прогнозних показників діяльності людського капіталу на прикладі коефіцієнту витрат на управління. На базі річних даних офіційної статистики фінансового звіту підприємства про витрати на управління та обсяги валової продукції за 2017-2020 роки розрахуємо коефіцієнт ефективності витрат на управління для провідних машинобудівних підприємств (Додаток Г-4). Проведені розрахунки коефіцієнту витрат на управління засвідчили, що на переважній більшості підприємств машинобудівного комплексу відбувається стадія переходу до стійкого економічного розвитку. Слід вказати, що найнижчі значення показника спостерігаються на «Дніпропетровському агрегатному заводі», що свідчить нестійкий розвиток. З метою визначення перспектив розвитку машинобудівних підприємств проведемо оцінювання зміни

коефіцієнта витрат на управління на прикладі підприємства «Мотор-Січ», що належить до більшості підприємств машинобудівного комплексу, в яких спостерігається перехід до стійкого розвитку. Слід вказати, що оцінювання витрат управління ґрунтується на наступному алгоритмі: 1) Визначення коефіцієнта ефективності управління; 2) Виявлення аномальних рівнів часового ряду на основі методу Ірвіна, що відображає реальні процеси, які відбуваються на підприємстві внаслідок ефективного або неефективного управління. Цей метод передбачає застосування наступної формули:

$$\lambda_t = \frac{|y_t - y_{t-1}|}{\sigma_y}, \quad t = 1, \dots, n \quad (5.17)$$

де, Y_t – часовий ряд; σ_y – середньоквадратичне відхилення часового ряду.

Виявимо аномальні рівні часового ряду (табл. 5.14)

Таблиця 5.14 – Виявлення аномальних рівнів часового ряду за методом Ірвіна для ПАТ «Мотор-Січ»

рік	Значення коефіцієнту λ_t	$y - y_{\text{сер.}}$	$(y - y_{\text{сер.}})^2$
2015	12,13537	-0,841413967	0,707977
2016	13,42564	0,448856033	0,201472
2017	12,21871	-0,758073967	0,574676
2018	13,61879	0,642006033	0,412172
2019	13,04595	0,069166033	0,004784
2020	13,41624	0,439459833	0,193125
сума	77,8607038		2,094206

Примітка: розраховано автором на основі даних [305]

Перевіримо отримані результати на наявність нормального розподілу.

Для оцінки суттєвості відхилень, скористаємось так званим «правилом трьох сигм», згідно з яким значення запланованих показників діяльності компанії укладаються в інтервал:

$$K_{\text{cp}} - 3\sigma < K_i < K_{\text{cp}} + 3\sigma, \quad (5.18)$$

У нашому випадку, $\sigma = 0,647179415$, середнє значення коефіцієнту ефективності управління дорівнює 12,97678397, $K_{\text{cp}} - 3\sigma = 11,03524572$, $K_{\text{cp}} + 3\sigma =$

13,62396338. Оскільки коефіцієнти ефективності управління лежать в означених межах, то середньоквадратичне відхилення часового ряду відповідає нормальному рівню.

1) Перевірка на наявність або відсутність тренду та згладжування часових рядів на основі методу ковзної середньої, який надає можливість виявити тенденції зміни фактичних значень коефіцієнта ефективності управління в часі (табл. 5.15).

Таблиця 5.15 – Значення для 2-х, 3-х, 4-х річного ковзного середнього коефіцієнту витрат на управління для ПАТ «Мотор-Січ»

	Коефіцієнт ефективності управління	Ковзане середнє за 2 роки	Ковзане середнє за 3 роки	Ковзане середнє за 4 роки
2015	12,13537			
2016	13,42564	12,780505		
2017	12,21871	12,822175	12,59324	
2018	13,61879	12,91875	13,08771	12,84963
2019	13,04595	13,33237	12,96115	13,07727
2020	13,4162438	13,2310969	13,36033	13,07492
	Середня оцінка сезонної компонент (S_{cp})	13,01697938	13,00061	13,00061
	Скориговане значення сезонної компоненти	0,010914376	-0,00546	-0,00546

Примітка: розраховано автором на основі даних [305]

Прогноз коефіцієнтів витрат на управління на 2021 рік на основі методу ковзної середньої для провідних машинобудівних підприємств Г–5.

Коефіцієнт коригування сезонної компоненти визначається за наступною формулою:

$$K = \frac{\sum S_{cp}}{n} \quad (5.19)$$

де K – коефіцієнт коригування сезонної компоненти; S_{cp} – середня оцінка сезонної компонент; n – кількість середніх оцінок. У нашому випадку $K=2,899954505$.

Перевіримо рівність нулю суми значень сезонної компоненти:

$$0,010914376+(-0,00546)+(-0,00546)=0 \quad (5.20)$$

2) Побудова адитивної моделі часового ряду: $Y=T+C+S+E$. Для цього розрахуємо скориговане значення сезонної компоненти

Визначимо складові компоненти адитивної моделі часового ряду (табл.5.16).

Таблиця 5.16 – Складові компоненти адитивної моделі часового ряду

K_1^y	S_{cp}	$K_1^y - S_{cp}$	T	E	E^2
13,61879	0,010914376	13,60787562	12,0425032	1,565372424	2,450390827
13,04595	-0,00546	13,05141	14,1095	-1,05809	1,11956
13,4162438	-0,00546	13,4217	11,97632	1,445381	2,089126

Примітка: розраховано автором на основі даних [305]

За результатами аналітичного вирівнювання:

$$T = -0,08x + 13,02 \quad (5.21)$$

Для оцінки якості побудованої моделі застосуємо суму квадратів отриманих абсолютних помилок:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum E^2}{(y_t - y^{cp})^2} \quad (5.22)$$

$$R^2 = 1 - \frac{5,659077426}{178,4983625} = 0,968296194 \quad (5.23)$$

Отже, адитивна модель пояснює 97% загальної варіації рівнів зміни коефіцієнтів ефективності управління. Визначимо абсолютне, відносне та середньоквадратичне відхилення значень 2-х, 3-х та 4-х річного ковзного середнього (табл. 5.17).

Таблиця 5.17 – Абсолютні, відносні та середньоквадратичні відхилення

Відхилення	2-х річне	3-х річне	4-х річне
Середнє абсолютне відхилення	-0,12808738	-0,22393084	-0,35972012
Середнє відносне відхилення	-0,00016944	-0,0047529	-0,02651
Середньоквадратичне відхилення	0,20253	0,059963	0,180381

Примітка: розраховано автором на основі даних [305]

З наведених таблиць видно, що для згладжування вихідного тимчасового ряду і складання прогнозу про тенденції зміни коефіцієнту ефективності управління підприємства «Мотор-Січ» краще модель 2-х річного ковзного середнього, оскільки вона більш точно реагує на коливання вихідного часового ряду і має менші помилки прогнозування (абсолютні, відносні, середньоквадратичні). Отже, прогнозне значення коефіцієнту управління за методом річного ковзного середнього на 2021 р. складає 13,28644.

Графічно, динаміка зміни коефіцієнту ефективності управління зображено на рис. 5.11.



Рисунок 5.11 – Графіки вихідного часового ряду і згладжених часових рядів коефіцієнту витрат на управління для ПАТ «Мотор-Січ»

(розраховано автором на основі даних [305])

За аналогічною процедурою, в роботу розраховано ретроспективні та прогнозні значення коефіцієнтів ефективності управління для інших машинобудівних підприємств, що досліджуються. Результати розрахунків представлено у додатку Г– 6.

3) Оцінка точності прогнозу, побудованого методом ковзної середньої. З цією метою визначено середню абсолютну, середньоквадратичну та середню відносну помилки.

Середня абсолютна помилка визначається за наступною формулою:

$$\Delta \bar{t} = \frac{\sum_{i=1}^n (K_{\Phi} - K_p)}{n} \quad (5.24)$$

де K_{Φ} – фактичне значення коефіцієнту управління, K_p – розрахункове значення коефіцієнту управління, n – кількість років дослідження. У нашому випадку $\Delta \bar{t} = 0,051812$.

Середньоквадратична помилка визначається за наступною формулою:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (K_{\Phi} - K_p)^2}{n}} \quad (5.25)$$

У нашому випадку $\delta = 0,010738$.

Оскільки, показники середньої абсолютної та квадратичної помилки наближаються до нуля, то модель описує ситуацію дуже точно.

Середня відносна похибка визначається за наступною формулою:

$$\varepsilon = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n \left[\frac{|K_{\Phi} - K_p|}{K_{\Phi}} \right] * 100 \quad (5.26)$$

У нашому випадку $\varepsilon = 27,56733$. Оскільки, відносна помилка лежить у межах від двадцяти до п'ятдесяти, робимо висновок, що точність прогнозу задовільна. Такий результат пояснюється тим, що на сучасному етапі економічних перетворень виникла ситуація, яка характеризується диспропорціями у рівнях виробничо-господарської діяльності підприємств різних регіонів країни у зв'язку з вкрай нестабільною політичними та зовнішньоекономічними обставинами.

Для цього на базі річних даних офіційної статистики фінансових звітів підприємств за 2016-2020 роки визначимо коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю та рентабельність власного капіталу та проведемо прогнози зміни цих коефіцієнтів на 2021 р. на основі методу ковзної середньої. Результати розрахунків представлено у Г– 7.

Проведені розрахунки коефіцієнту забезпеченості інтелектуальною власністю засвідчили, що на переважній більшості підприємств спостерігається недостатні можливості для забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства. Так, тільки на п'яти підприємствах, що досліджувались показник забезпеченості інтелектуальною власністю свідчить можливість стійкого розвитку, зокрема на підприємствах: ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», ПАТ «Мотор-Січ», ПАТ «Запоріжтрансформатор», ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе». Проведені розрахунки рентабельності власного капіталу свідчать, що сьогодні інвестиційно-привабливим об'єктами виступають ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» та ПАТ «Запорізький абразивний комбінат», де ці показники перевищують нормативне значення безризикової банківської ставки за ОВДЗ.

Прогнозні значення коефіцієнтів забезпеченості інтелектуальною власністю та рентабельності власного капіталу на 2021 рік свідчать про незначні зміни у забезпеченні динамічної стійкості розвитку, що на наш погляд спричинена макроекономічною та політичною нестабільністю країни.

4) Порівняння рівня стійкості розвитку машинобудівних підприємств та його іміджу.

В умовах фіксованого попиту та ціни на продукт, що виробляється підприємствами, єдиним чинником, яким підприємство може залучити споживача – є його імідж (репутація). У визначеному контексті йдеться про характеристики продукту, які не стосуються його ціни, зокрема: якість, надійність тощо, а також умови взаємодії зі споживачем (виконання взятих зобов'язань, строків та інших умов). Водночас, означені характеристики продукту є результатом діяльності людського капіталу підприємства. Відтак, в умовах фіксованого сумарного

попиту і заданої ринкової ціни, основним параметром, що обирає i -те підприємство для визначення стратегії розвитку є обсяг інвестицій у власний імідж (людський капітал).

$$Re = n \sum_{i=1}^N hk_i \quad (5.27)$$

де Re – стратегія розвитку; hk_i - інвестиції у людський капітал; n – відносна значущість показників інтелектуалізації діяльності підприємства.

Динаміку зміни ділової активності на конкурентному ринку представлено у вигляді логістичної кривої з керованою швидкістю зростання:

$$Re_i^t = Re_i^{t-1} + Q(I_i^0, I_i) Re_i^{t-1} (1 - Re_i^{t-1}) \quad (5.28)$$

За умов:

$$\begin{aligned} Re_i^t &\in [0,1], \quad i \in N, t = 1, \dots, T \\ Q &\in [-1,1]; \quad Q(I_i^0, I_i) = th(\varphi(I_i - I_i^0)) \\ i &\in N, t = 1, \dots, T \end{aligned} \quad (5.29)$$

де Re_i^t – ділова активність підприємства на ринку у визначений момент часу; $Q(I_i^0, I_i)$ – монотонно зростаюча функція обсягу інвестицій у людський капітал підприємства, що необхідний для забезпечення обраної стратегії розвитку; φ – розмірна константа.

Пропонується автором оцінити результати діяльності підприємства на ринку з метою визначення його подальших перспектив розвитку за допомогою розрахунку сукупного показника W , який враховує нормалізовані значення показників діяльності людського капіталу підприємства і надає можливість оцінити доцільність впровадження обраної стратегії:

$$W = n \sum_{i=1}^N K_{TK} + m \sum_{j=1}^M K_I + q \sum_{q=1}^Q K_M + r \sum_{r=1}^R E_c \quad (5.29)$$

де W – результати діяльності підприємства на ринку; n, m, q, r – відносна значущість інвестицій у діяльність трудового колективу, ІТР, менеджерів, та

внутрішніх стейкхолдерів відповідно; K_{TK} , K_I , K_M , E_k – відповідне значення інвестицій розглянуто нами у пункті 4.1 даного дисертаційного дослідження.

Визначення відносної значущості показників проведемо за допомогою методу аналізу ієрархій [144]. Для цього побудуємо обернено симетричну матрицю попарних порівнянь показників діяльності власників ресурсів з використанням шкали відносної значущості: однакова значущість порівнюваних вимог (інтенсивність «1»); помірна перевага одного критерію над іншим (інтенсивність «3»); значна перевага одного над іншим (інтенсивність «5»); явна перевага (інтенсивність «7»); абсолютна перевага (інтенсивність «9»); проміжне рішення між двома сусідніми оцінками (інтенсивність «2, 4, 6, 8»).

Розрахунок вектору пріоритетів та оцінка нормалізованого вектору надано у табл. 5.18.

Таблиця 5.18 – Розрахунок вектору пріоритетів та оцінка нормалізованого вектору матриці попарних порівнянь показників синергетичного впливу власників ресурсів на імперативи розвитку підприємства

Власники ресурсів	Трудовий колектив	ІТР	Менеджери	Внутрішні стейкхолдери	Добуток елементів строк	Вектор пріоритетів*, C_i	Оцінка нормалізованого вектора, $(c_{ij}/\sum c_{ij})$
Трудовий колектив	1	0,143	0,500	0,018	0,366	0,080	0,143
ІТР	4	0,500	1,000	2,000	1,189	0,259	0,500
Менеджери	7	1,000	0,500	7,000	1,627	0,354	1,000
Внутрішні стейкхолдери	2	2,000	1,000	4,000	1,414	0,308	2,000
Сума:	14	3,643	3,000	13,018	4,596	1,000	3,643
	Індекс узгодженості, i_y						0,05
	Відношення узгодженості елементів (B_y)						0,0892

Примітка: розраховано автором на основі даних [305]

Пояснення: $(X_{11} \times X_{12} \times X_{1n})^{1/n} = C$; де X_{11} – X_{1n} – елементи матриці попарних порівнянь, n – кількість порівнюваних сегментів, C – вектор пріоритетів. Узгодженість локальних переваг визначається:

$$i_y = \frac{(l_{max} - n)}{(n - 1)} \quad (5.30)$$

де i_y – індекс узгодженості.

Це можливість визначити порушення числової (кардинальної) і транзитивної (порядкової) узгоджень:

$$l_{max} = \sum_{p_1=1, p_j=1}^n (\sum X_{ij})_{p_j} \times HB_{p_i} \quad (5.31)$$

де $(\sum X_{ij})_{p_j}$ – сума значень попарних порівнянь критеріїв j -го стовпця; HB_{p_i} – значення оцінки нормалізованого вектора i -го рядка; n – кількість порівнюваних сегментів. За розрахунками i_y становить 0,05173.

Наступний етап – порівняння отриманої величини з величиною, яка б була отримана випадковим вибором кількісних значень із шкали 1/9; 1/8; 1/7; ... 1,2,... 9, але при створенні обернено-симетричної матриці для цього рекомендується стандартні значення, за якими для матриці 4x4 випадкова узгодженість дорівнює 0,52 [144]. Відношення узгодженості елементів матриці визначається як:

$$B_y = \frac{I_y}{BY} \quad (5.32)$$

де I_y – індекс узгодженості; Y – значення випадкової узгодженості.

За розрахунками коефіцієнт відношення узгодженості дорівнює 0,0892, що є допустимим, оскільки величина B_y не має перевищувати 20 % [144]. Отже, змістовна частина задачі та відповідні кількісні оцінки елементів правильні.

Таким чином, імідж підприємства на ринку дорівнює:

$$W = 0,08 \sum_{i=1}^3 K_{TK} + 0,25 \sum_{j=1}^4 K_I + 0,354 \sum_{q=1}^4 K_M + 0,31 \sum_{r=1}^3 E_K \quad (5.33)$$

Необхідно вказати, що виконаний розрахунок надає можливість визначити потребу запровадження певної корпоративної стратегії та механізмів її забезпечення на основі розроблення функціональних стратегій. Слід вказати, що

для підприємств, які ставлять за мету отримання більш високого статусу на ринку корпоративна стратегія повинна складатися з трьох послідовних етапів: концептуалізація (передбачення майбутнього бізнесу), розгляд майбутнього напрямку (аналіз дорожньої карти бізнесу); аналіз бізнес середовища (SWOT-аналіз) та розробка бізнес-стратегії розвитку підприємства.

Пропонується автором, для визначення позиції машинобудівного підприємства на ринку використовувати розроблену систему порівняння сукупного показника діяльності людського капіталу з корпоративною стратегією розвитку (табл. 5.19).

Таблиця 5.19 – Рекомендована стратегія розвитку підприємства залежно від його позиції ринку

Рівень показника	Рекомендована стратегія розвитку
Від 0,9 до 1 балів	Стратегія бізнес-лідера
Від 0,31 до 0,89 балів	Стратегія претендента на лідера
Менше ніж 0,3	Стратегія послідовника за лідером

Примітка: розроблено автором

Наявність кожного параметра у системі показників по-різному визначають ступінь впливу на імперативи розвитку підприємства. Вважаємо, що найбільшу увагу доцільно приділили показникам, що характеризують здатність підприємства до інтелектуалізації діяльності. Під час визначення пріоритетності зазначених показників, варто враховувати їх вплив на стратегію розвитку, оскільки, залежно від геополітичної та макроекономічної ситуації пріоритетність цих показників змінюється.

Результати проведеного дослідження по провідним машинобудівним підприємствам (додатки Г-8 – Г-12) показали, що ті підприємства, що у діяльності не застосовують творчий потенціал мають можливість претендувати тільки на позицію послідовників за лідерами. До складу таких підприємств належать: ПАТ «Полтавський авто агрегатний завод», ПАТ «Електропобутприлад», ПАТ

«Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ПАТ «Сєверодонецький котельно-механічний завод», ПАТ «Монастирищенський ордена трудового Червоного прапора машинобудівний завод», ПАТ Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес», ПАТ «Слов'янський завод високовольтних ізоляторів», ПАТ «Дніпротяжмаш», ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад». Більшість машинобудівних підприємств, що досліджувались машинобудівного є претендентами на лідерів (22 підприємства): ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод», ПАТ «Мотор-Січ», ПАТ «Український науково-дослідний інститут технології машинобудування, ПАТ «Сумське машинобудівне НВО 392 ла. М.В. Фрунзе», ПАТ «Конвеєр», ПАТ Запорізький завод «Перетворювач», ПАТ «Електротермометрія», ПАТ «Запорізький абразивний комбінат» тощо. Стратегія бізнес-лідера притаманна тим підприємствам, що у своїй діяльності спираються на ресурсний підхід, а саме: ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», ПАТ «Тепловозоремонтний завод» (м. Полтава), ПАТ «Промарматура». Таким чином за результатами розрахунків визначено, що найкращі позиції на ринку отримують ті підприємства, що у своїй діяльності збільшують обсяг інвестицій у людський капітал.

Висновки до 5 розділу

У розділі формалізовано і детально описано організаційно-економічний забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства, де: сформовано організаційно-економічний механізм забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства; розроблено методичний інструментарій управління організаційною архітектонікою; визначено економічні провадження підвищення ділової активності підприємства за рахунок прогнозування інвестицій у людський капітал. Результати передбачених та поступово розв'язаних у даному дослідженні дозволили дійти ряду висновків методологічного та науково-прикладного характеру:

1) Спираючись на аналітичне дослідження основних тенденцій у сфері управління бізнес-процесами та враховуючи зміст наявних розробок і рекомендацій щодо застосування процесно-орієнтованого підходу до управління, визначено проблеми його впровадження на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Виділено чотири предметних області проблем впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління: методологічного характеру, що виникають у зв'язку з відсутністю внутрішніх стандартів та методик застосування інструментів моделювання бізнес-процесів; організаційного характеру, що спричинені непорозумінням керівництва потреби впровадження процесно-орієнтованого підходу як ідеології перебудови бізнесу для орієнтації на процеси та неготовністю до значних змін у структурі управління та організаційній структурі підприємства; економічного характеру, що обумовлені потребою ресурсів для мотивації людського капіталу підприємства та надмірними очікуваннями при мінімальних інвестиціях; соціально-психологічного характеру, в основі яких лежить відсутність сприйняття потреби перебудови корпоративної культури у напрямку якості отриманих результатів, небажання керівництва допускати співробітників до управління, супротив зі сторони трудового колективу брати на себе додаткові обов'язки у зв'язку зі збільшення роботи в межах процесів та конфлікт інтересів, обумовлений принципом прозорості процесного управління.

2) Спираючись на положення поведінкової теорії організації, доведена потреба дотримання чіткої послідовності причинно-наслідкового ланцюга елементів створення споживчої цінності, який представлено наступним чином: «бачення – наявність організаційної мети – філософія – стратегія – тактика управління – реалізація бізнес-процесів». На підставі положень ресурсної теорії, доведено, що створення цінності для споживача в умовах турбулентності зовнішнього середовища здійснюється за рахунок внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства, до якого належить економічний, людський, організаційний, інституціональний та фінансовий капітали. На основі застосування теорії обмеженості систем Е.Голдрайта, виділено три види

управлінських потоків – потоки процесів, що надають можливість дослідити забезпечення реалізації мети бізнес-діяльності підприємства; інформаційні потоки, що застосовуються для забезпечення взаємозв'язку усіх ланок соціальної системи з метою оптимізації роботи підприємства та потоки рішень, що використовуються для забезпечення послідовності та якості змін, спрямованих на ефективне використання внутрішнього ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств. На основі застосування принципу необхідного різноманіття В. Ешбі, доведена потреба в управлінні організаційною архітектонікою.

3) Спираючись на методологію системного та процесно-орієнтованого підходів запропоновано алгоритм управління організаційною архітектонікою, що складається з семи послідовних етапів: формування стратегічних намірів розвитку; характеристика бізнес-процесів; оцінювання умов діяльності; визначення орієнтації розвитку; визначення задач управління; здійснення заходів до змін внутрішньої структури підприємства; оцінювання змін. Розроблений алгоритм дозволяє обґрунтувати цільові пріоритети стратегічного розвитку машинобудівних підприємств, спрямованих на забезпечення стійкості та отримання високих позицій на ринку.

4) З метою реалізації довгострокової стратегії розвитку підприємства, доведена потреба застосування сумісного (кооперативного) управління та співробітництва, що забезпечує адаптацію підприємства до ринкових умов на основі ситуаційного підходу та надає можливість досягти консенсусу для різних партнерів або цільових груп за рахунок сумісного впливу, функціональної диференціації ролей та ділового авторитету; багатостороннім інформаційно-комунікативним відносинам; регулюванню конфліктів шляхом проведення переговорів; довіри як основи співробітництва; задоволення потреб людського капіталу підприємства; цільової та виробничої орієнтації; розвитку людського капіталу підприємства.

5) У рамках поведінкової теорії фірми Сайерта-Марча та на основі застосування системного підходу, сформовано базові характеристики концептуально-аналітичної моделі оптимізації організаційних перетворень. З

метою визначення взаємозв'язку множини факторів, що обумовлюють стійкість розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства, обґрунтовано потребу застосування імітаційного моделювання та моделі стратегічних інноваційних мереж. Для візуалізації відображення процесів прийняття рішень щодо збільшення рівня продуктивності для забезпечення інноваційного простору за рахунок передачі знань (інформації), формалізовано та вибудовано імітаційну «NK модель» (N – кількість елементів, що взаємодіють між собою; K – складність, що характеризує взаємозв'язок елементів стратегічних інноваційних мереж), що надає можливість детермінувати відповідність дієвості інформаційної, інноваційної та управлінської підсистем місії підприємства на основі генерації випадкових чисел і обчислювати агрегований показник відповідності, як середню показників для визначеної кількості агентів. За чим, експериментальним шляхом доведено, що забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства неможливо без реалізації ефективної практики консолідації дій всіх підсистем, що враховує не лише стратегічні завдання а й стійкість підприємства щодо зовнішніх факторів впливу.

6) За результатами систематизації наявних наукових підходів до наукового управління, доведена потреба визначення внутрішньої будови підприємства та зв'язків між її елементами, як інструментів впливу на дестабілізуючі впливи зовнішнього середовища. Для формування системного бачення логічних взаємовідносин різних рівнів управління та функціональних частин внутрішньої будови, спрямованих на досягнення цілей розвитку виробничо-господарської системи, у якості механізму формування конкурентних переваг представлено авторський погляд на систему стратегічного управління.

7) З огляду на трансформаційні процеси, які відбуваються у сучасній економіці, доведена потреба застосування системного підходу до дослідження взаємозв'язків між можливостями розвитку підприємства та управлінням. На основі запропонованого підходу сформовано систему базисних принципів побудови методологічного комплексу концепції забезпечення стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства, доведена потреба дотримання чіткої послідовності

дослідження логічного зв'язку цілого (внутрішньої системної структури) та часткового (підсистем) і виходити з їх сутності та властивостей з точки зору виробничого ефекту, ефекту ефективності та структурно-організаційного ефекту, сформовано структуру такого комплексу, що надає можливість практичної реалізації основних ідей концепції у відповідних методичних рекомендаціях.

8) За результатами систематизації існуючих методів та методичних підходів до забезпечення стійкості економічного розвитку підприємств, запропоновано авторське бачення механізми імплементації концепції, що полягає у виконанні сукупності дій, які призводять до самоорганізації будь-якої виробничо-господарської системи через встановлення взаємозв'язків між цілями розвитку та кінцевими результатами. Обґрунтовано, що оцінювання можливості забезпечення динамічної стійкості розвитку на засадах бізнес-лідерства здійснюється на основі спостереження за результатами реалізації наявних здатностей та компетенцій та ефективним використанням економічних ресурсів на основі оцінювання величини створеної вартості.

9) За результатами систематизації критеріїв оцінювання результативності діяльності, доведена потреба визначення такої системи показників, яка забезпечує досягнення цілей підприємства за рахунок виявлення ефективних комбінацій його ресурсів, здатностей і компетенцій. Для обґрунтування рішень щодо забезпечення динамічної стійкості підприємств на засадах бізнес-лідерства запропоновано авторський підхід, що передбачає змістовну кількісно-якісну оцінку людського капіталу підприємства.

10) Виявлено взаємозалежність між величиною ринкової вартості підприємства та вартісними показниками оцінки людського капіталу машинобудівних підприємств. Для обґрунтування рішень щодо подальшого розвитку підприємства оптимізовано структуру людського капіталу підприємства на основі економіко-математичного моделювання, що враховує системний підхід, статистичний аналіз, методи і моделі математичного моделювання а також фактори невизначеності вхідної інформації. За допомогою економетричного моделювання проаналізовано взаємозв'язок між інтегральними вартісними

показниками оцінки людського капіталу підприємства та доданою ринковою вартістю підприємств. За чим зроблено висновок, що середнє арифметичне інтегральних значень показників розвитку людського капіталу підприємств машинобудівного комплексу надає можливість спостерігати зміни, що відбуваються на підприємствах, що досліджуються.

11) З метою визначення масштабів синергетичного ефекту впливу людського капіталу на його стійкість запропоновано проведення розрахунків здійснювати у три етапи: 1) визначення коефіцієнтів, що характеризують діяльність людського капіталу підприємства на підприємстві; 2) ретроспективний аналіз та прогноз означених коефіцієнтів на прогнозний період; 3) визначення рівня стійкості підприємства на ринку. За результатами розрахунків визначено, що найкращі позиції на ринку отримують ті підприємства, що у своїй діяльності застосовують системний підхід до стратегічного управління людським капіталом.

Основні результати розділу опубліковані автором у роботах: 14, 63, 93, 131, 146, 172, 186, 188, 193, 326, 337, 342, 346, 347, 362, 364-368.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено нове вирішення наукової проблеми - формування та наукового обґрунтування методології забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства, яка розвивається у контексті теоретичних, методологічних, методичних положень і науково-практичних рекомендацій. Проведене дослідження дозволило, відповідно до поставленої мети, зробити такі висновки концептуально-теоретичного, методологічного та науково-прикладного характеру, основними з яких є наступні:

1. Теоретичне узагальнення положень традиційної парадигми функціонування підприємств дозволило дійти висновку про недостатній рівень наявних наукових підходів до вирішення теоретичних, методологічних і практичних проблем функціонування виробничо-господарських систем в умовах трансформаційних перетворень до економіки знань, де конкурентоспроможність та лідерство забезпечується інноваційною продукцією, а людський капітал стає критичним активом. Це актуалізувало потребу методологічного обґрунтування стійкості економічного розвитку підприємств з урахуванням галузевої специфіки та стратегічних цілей еволюційного зростання, а узагальнення положень теорій та концепцій розвитку, людського капіталу та лідерства дало змогу визначити бізнес-лідерство - метою стійкого економічного розвитку. Імплементация неокласичного, інституціонального, ресурсного, еволюційного та системного підходів у поєднанні з законами формування стійких економічних структур у відкритих нелінійних системах надала можливість дослідити взаємопов'язаність процесів функціонування та розвитку підприємств у динаміці та удосконалити внутрішні регулюючі механізми у відповідь на зміни факторів зовнішнього середовища. Методологічні переваги дослідження, що ґрунтуються на можливості одночасного урахування іманентних факторів функціонування та стратегічних цілей розвитку, надали можливість розробити теоретичні і методологічні положення нової наукової проблеми – забезпечення економічної стійкості підприємств на засадах бізнес-лідерства.

2. На підставі дослідження неокласичного, інституціонального, ресурсного, еволюційного та системного підходів до функціонування суб'єктів господарювання розвинуто наукові положення економічного розвитку у частині систематизації наукових поглядів на сутність імперативів функціонування підприємств в умовах трансформаційних перетворень до економіки знань, які доповнено: 1) характеристиками підприємства як відкритої динамічної нелінійної системи; 2) критеріями переходу від одного стійкого стану до іншого. Запропоновані наукові положення стали підґрунтям для формування концепції забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства.

3. Узагальнення наукового доробку сучасних дослідників стійкості економічного розвитку надало змогу провести категоризацію сформованого термінологічного апарату, розкрити діалектичну сутність дефініції стійкий економічний розвиток, під яким запропоновано розглядати систематичний, збалансований та цілеспрямований процес змін індикаторів економічної та соціальної діяльності підприємства, що забезпечують умови для розширеного відтворення в тривалій перспективі, а також стабільну прибутковість, фінансову незалежність, рентабельність та екологічність на основі адаптації внутрішніх факторів розвитку підприємства до змін зовнішнього середовища. Таке визначення акцентує увагу саме на динамічності процесу; визначає впливовість внутрішніх факторів на забезпечення економічного розвитку підприємства за умов зміни зовнішніх чинників. Це надало можливість узагальнити та систематизувати всі елементи термінологічного апарату, що використовувались дослідниками для пояснення стійкості економічного розвитку.

4. Дослідження процесів еволюції теорій економічного розвитку, лідерства та концептуальних положень теорії людського капіталу надало можливість науково обґрунтувати теоретичні засади бізнес-лідерства підприємств. За результатами проведення семантичного аналізу понять бізнес та лідерство, репрезентовано авторське трактування дефініції бізнес-лідерство, яке запропоновано розглядати як управління процесами конструктивних змін щодо

комерційних ціннісних пропозицій та досягнутий рівень конкурентоспроможності, що надає йому можливість контролювати ключові позиції у бізнесі та додаткових переваг порівняно з іншими товаровиробниками для пошуку найкращих, з точки зору вигоди, альтернативних рішень щодо інвестицій у розвиток. Доведено, що бізнес-лідерство досягається внаслідок раціонального поєднання факторів виробництва та безперервного пошуку форм організації діяльності, збуту, маркетингу, логістики, менеджменту для забезпечення максимізації продуктивності у кожній зі стадій процесу відтворення. Запропонований теоретичний базис став підґрунтям для формування нового концептуального підходу до методології забезпечення стійкості економічного розвитку.

5. Предметне дослідження наукових засновків теорії людського капіталу надало можливість розвинути концептуальні підходи до забезпечення економічної стійкості підприємства у частині визначення закономірностей впливу його людського капіталу на функціонування, розвиток та бізнес-лідерство. Доведено, що в умовах трансформаційних перетворень необхідним чинником стійкого економічного розвитку підприємства стають наукові дослідження та інформаційно-комунікаційні процеси, реалізація яких базується на використанні знань, де основним носієм виступає людський капітал, який за рахунок інтелектуального капіталу створює унікальні продукти. Зазначений підхід дає можливість сформулювати напрями реалізації превентивних стратегій діяльності протягом усього життєвого циклу підприємства та обґрунтувати структуру управління для забезпечення обраних стратегій розвитку.

6. На основі конвергенції методологічних платформ теорій інституціональних змін, конкурентоспроможності, поведінкової теорії фірми, людського капіталу, динамічних здатностей та управління знаннями запропоновано методологічні положення забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства, що детермінуються порядком еволюції виробничо-господарської системи і сферою економічної діяльності, які на основі інтеграції системного та процесного

підходів, формують цілісне бачення узгодженої взаємодії людського капіталу підприємства. Їх науковий базис обґрунтовано загальнонауковими, системними та специфічними принципами; механізмами дії економічних законів, що надає можливість розглядати стійкість економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства у логічному зв'язку між людським капіталом, інтелектуалізацією діяльності та позицією підприємства на ринку. Запропоновані положення забезпечують довгострокову стратегію розвитку підприємства, що передбачає ефективне використання його унікальних іманентних властивостей і дозволяють розробляти обґрунтовані, достовірні та адекватні реальності сценарії функціонування та розвитку підприємства.

7. За результатами дослідження проблематики стійкого розвитку обґрунтовано потребу структурування організаційної архітекτονіки, під якою розуміється організаційна будова підприємства, що характеризується взаємозв'язками, які виникають між різними компонентами виробничо-господарської системи та зовнішнім середовищем через ієрархію та визначені правила поведінки. У рамках дослідження організаційної архітекτονіки підприємства виділено наступну структуру людського капіталу: 1) менеджери; 2) інженерно-технічні працівники; 3) виробничий персонал. Спираючись на методологію системного підходу та той факт, що загальновизнаною властивістю структури є стійкість, виділено наступні підсистеми організаційної архітекτονіки: корпоративної культури; інформаційну; інноваційну; управлінську, що у сукупності характеризують внутрішню організаційну будову підприємства та є основою формування системи управління. Перевагами такого підходу є можливість оцінювання, аналізування, співставлення отриманих результатів діяльності людського капіталу у кожній підсистемі підприємства.

8. За результатами аналізу виробничих, ресурсних та еволюційних теорій, доведено, що забезпечення стійкості економічного розвитку на засадах бізнес-лідерства не є іманентною характеристикою, оскільки будь-який економічний суб'єкт функціонує в системі макросередовища, що формується у рамках національної економіки та характеризується рівнем забезпечення

інфраструктурою, станом розвитку ринку робочої сили, ступенем технологічного рівня виробництва, ступенем розвиненості національної інноваційної системи та інституціонального середовища. За результатами аналізу інноваційних перетворень у реальному секторі економіки встановлено наявність диспропорцій у структурі інноваційних зрушень внаслідок недосконалості державної програми інноваційного розвитку та відсутності чіткої стратегії розвитку підприємств, у зв'язку з чим, доведено потребу знаходження нових форм організації методів виробництва та управління, які є передумовами для забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств.

9. На основі застосування теорій: раціональної поведінки, що передбачає максимізацію корисності будь-якого суб'єкта господарської діяльності; людського капіталу, що визначає умови ефективного функціонування підприємства; стійкості та лідерства – розроблено методичне забезпечення оцінювання впливу людського капіталу підприємства на стійкість його економічного розвитку. Виявлено взаємозалежність між величиною ринкової вартості підприємства та вартісними показниками оцінювання людського капіталу машинобудівних підприємств. Для обґрунтування рішень щодо оптимізації організаційної структури розраховано інтегральний показник зміни ринкової вартості підприємства, що враховує інтереси стейкхолдерів та ґрунтується на ефекті мультиплікації; проаналізовано взаємозв'язок між інтегральними вартісними показниками оцінювання людського капіталу підприємства та його доданою ринковою вартістю. Імплементация запропонованого методичного забезпечення у фінансово-господарську діяльність підприємств надає можливість простежити характер змін у балансовій та ринковій вартостях машинобудівних підприємств.

10. Спираючись на погляди провідних науковців щодо трактування людського капіталу як стратегічного економічного ресурсу та фактору успіху підприємства на ринку, визначено теоретико-методологічний базис інтелектуалізації діяльності підприємств, що формується на принципах: цілевстановлення, розвитку, ієрархічності; розглядається як цілеспрямований

процес конвертації знань у вартість шляхом застосування ключових компетенцій людського капіталу підприємства у підсистемах організаційної архітекτονіки. Зазначений підхід сприяє розвитку ідеології інтелектуалізації діяльності з урахуванням особливостей, форм розвитку та способів відтворення людського капіталу підприємства у кожній підсистемі організаційної архітекτονіки.

11. З огляду на ресурсну концепцію розвитку, теорію соціальних систем та поведінкову теорію фірми, на основі застосування процесного підходу, обґрунтовано науково-методичний підхід до впровадження корпоративної культури інноваційного типу, що забезпечується послідовним виконанням логічно узгоджених етапів формування соціальних цінностей, як умови ефективної діяльності людського капіталу. З метою формування корпоративної культури інноваційного типу рекомендовано на підприємствах розробляти загальну комунікативну політику, створювати спеціальні відділи по комунікаціям та ефективну систему мотивації людського капіталу. Результатом впровадження корпоративної культури інноваційного типу стають нові/модифіковані інститути, які забезпечують певну внутрішню атмосферу діяльності, що сприяє ефективному застосуванню ключових компетенцій людського капіталу. Зазначений підхід надає можливість інтегрувати соціальні цінності у загальну систему управління людським капіталом та підвищити ефективність діяльності для забезпечення цілей розвитку підприємства.

12. На основі аналітичного дослідження основних тенденцій у сфері управління бізнес-процесами та наявних рекомендації щодо застосування процесно-орієнтованого підходу до функціонування та розвитку виробничо-господарських систем, проведено аспектний аналіз теоретико-методологічних підходів до формування організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства, які: враховують принципи розвитку, обмеження, методи, форми, засоби, індикатори і важелі впливу; поєднують у собі сукупність внутрішніх факторів розвитку та способів їх організації у єдине ціле; являють собою систему методів забезпечення взаємодії організаційних і виробничих процесів в усіх

підсистемах підприємства. Імплементація організаційно-економічного механізму надає можливість поєднати цілі підприємства з необхідними для їх реалізації ключовими компетенціями і динамічними здатностями та відтворюється у конкретних результатах діяльності машинобудівного підприємства.

13. За результатами проведеного дослідження, на основі застосування системного та процесно-орієнтованого підходів розроблено методичний інструментарій управління організаційною архітектонікою підприємства, що передбачає: систему пошуку, відбору, прийому та адаптації персоналу; комплексну систему оцінки ефективності діяльності людського капіталу. Застосування зазначеного інструментарію сприяє обґрунтуванню задач, програм дій і розподілу внутрішніх ресурсів підприємства задля досягнення цілей стратегічного розвитку.

14. На основі теорій розвитку, людського капіталу та теорії раціональної поведінки запропоновано науково-методичний підхід до економічних проваджень підвищення ділової активності суб'єктів господарювання, який заснований на прогнозуванні обсягу інвестицій у людський капітал та аналізі показників інтелектуалізації діяльності у взаємодіючих підсистемах підприємства, що уможливорює його практичну реалізацію під час оцінювання тенденцій розвитку підприємства в умовах трансформаційних перетворень до економіки знань та поєднує економічну і управлінську діагностику у цілісну систему обґрунтованих рішень. Встановлено, що забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства має здійснюватися на основі ефективного використання ключових компетенцій та динамічних здатностей. Це дозволяє забезпечувати стійкий економічний розвиток та досягати бізнес-лідерства.

Обґрунтованість викладених основних наукових положень та доцільність використання розроблених теоретичних, методологічних та методичних підходів до забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства підтверджена в управлінській практиці суб'єктів господарювання, що засвідчено відповідними актами впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Кант И. Основы метафизики нравственности. Сочинения в шести томах. Т. 4 Часть 1. М.: Мысль, 1965. 544 с. URL: <http://philosophy.ru/library/kant/omn.html>
- 2) Крапивний І.В. Теорія фірми: неокласичний підхід. *Механізм регулювання економіки*. 2005. № 1. С. 84–90.
- 3) Найт Ф.Х.. Риск, неопределенность и прибыль. М.: «Дело», 2003. 360 с.
- 4) Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги Начала, 1997. 180 с.
- 5) Коуз Р. Фирма, рынок и право: сб. статей. М.: Новое издательство, 2007. 224 с.
- 6) Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002. 538 с.
- 7) Мюррел Д. Эволюционные реформы в экономике восточноевропейских стран. *Мировая экономика и международные отношения*. 1991. № 6. URL: http://library.by/portalus/modules/ruseconomics/referat_readme.php?archive=&id=1130414975&start_from=&subaction=showfull&ucat=12.
- 8) Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.: Видавничий дім «Києво–Могилянська академія, 2011. 242 с.
- 9) Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций. *Вестник Санкт–Петербургского университета. Серия «Менеджмент»*. 2002. № 4. С. 76–94;
- 10) Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
- 11) Кравченко О. А., Ільницький В. В., Ульяновський О. І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2013. № 3 (8). С. 29–35. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>

- 12) Miller D. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Scienc*, 1984. Vol. 30. N. 10. P. 1161-1183.
- 13) Shevchuk O. A. A similation model of corporate elite positin of Darwin's evolutionary theory. *Nauka I Studia*. 2013. № 26 (94). P. 83–90.
- 14) Шевчук О. А. Розвиток машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства: Монографія. К.: ТОВ «Спрінт–Сервіс», 2016. 280 с.
- 15) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8–е изд. Спб.:Питер, 2007. 825 с.
- 16) Байдала Н. М. Стратегічний потенціал як джерело конкурентної переваги та підґрунтя стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 21.2. С. 175–181.
- 17) Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. *Вестник С.–Петербургского ун–та. Сер. Менеджмент*. 2003. № 3. С. 47–76.
- 18) Лаврененко В. В. Організаційне навчання на основі концепції динамічних здібностей. *Економічна теорія*, 2011. № 4. С. 65–72.
- 19) Пирс Д., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2013. 557 с.
- 20) Ревуцька Н. В. Гороховська Д. В. Ідентифікація та оцінювання стратегічних ресурсів підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. К.: КНЕУ, 2010. Ч. 2. С. 127 – 133.
- 21) Робертс Дж. Современная фирма: структура организации для достижения эффективности и роста. М.: Диалектика-Вильямс, 2007. 352 с.
- 22) Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. *Вестник С.–Петерб. Ун-та. Сер. «Менеджмент»*, 2003. Вып. 4. С. 133–185.
- 23) Вернерфельт Б. Ресурсна трактовка фірми: десять лет спустя. *Вестник Санкт–Петербургского университета. сер. Менеджмент*. 2006. вып. 1. С. 103–118.

- 24) Барни Дж. Б. Может ли ресурсная концепция принести пользу исследованиям в области стратегического управления. *Российский журнал менеджмента*. 2009. Т. 7. № 2. С. 71–92.
- 25) Прахалад К. К. Ключевая компетенция корпорации. *Вестник СПбГУ*. 2003. Сер. 8. Вып. 3 (№ 24). С. 18–46.
- 26) Хамел Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп–Бизнес, 2002. 528 с.
- 27) Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. К.: Издательство Алексея Капусты, 2005. 258с.
- 28) Шевчук О. А. Роль людського капіталу в економічному розвитку. *Економічний вісник. Збірник наукових праць*. 2006. № 3. С. 65 – 68.
- 29) Грабар І.Г. Ходаківський Є.І., Вознюк О.В., Возна Л.Ю Синергетика економічних систем: навч. Посібник. Житомир, Житомир. держ. техн. ун-т, 2003. 244 с.
- 30) Білоус В.С. Синергетика та самоорганізація в економічній діяльності : навч. Посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 2007. 376 с.
- 31) Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн. 1. М.: Экономика, 1989. 304 с.
- 32) Занг В. Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории. М.: Мир 1999. 335 с. URL: http://techlibrary.ru/b/2p1a1o1d_2j.-i.2z1j1o1f1r1d1f1t1j1y1f1s1l1a2g_2e1l1p1o1p1n1j1l1a._2j1r1f1n2g_1j_1q1f1r1f1n1f1o2c_1c_1o1f1m1j1o1f1k1o1p1k_2e1l1p1o1p1n1j1y1f1s1l1p1k_1t1f1p1r1j1j._1999.pdf
- 33) Katz D., Kahn R.L. The social psychology of organizations. N.Y.: Wiley, 1978. 838 p.
- 34) Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия – пионеры и бюрократии могут стать эффективными. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.

- 35) Войтко С. В. Управління розвитком наукомістких виробництв : монографія. К.: ВПІ «Політехніка», 2012. 280 с.
- 36) Гавриш О. А., Дергачова В. В., Бояринова К. О., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти. Київ : Політехніка ВПК, 2016. 386 с.
- 37) Дергачова В.В., Прокопов О.А. Конкурентоспроможність інформаційної взаємодії господарюючих суб'єктів в умовах глобалізації. *Механізм регулювання економіки. Міжнародний науковий журнал*. 2010. №3. Т.2. С. 66–72.
- 38) Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. К.: Знання–Прес, 2004. 199 с.
- 39) Марченко В. М. Організаційно-економічний механізм формування конкурентної стратегії підприємств (на прикладі ринку вибухозахищеного електроустаткування). автореф. дис. ... канд. екон. Наук. 08.06.01 Донецьк, 2000. 20 с.
- 40) Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; [Пер. с англ.]. – М.:Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 715 с.
- 41) Солнцев, С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах марочної та немарочної конкуренції : монографія. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 204 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/31021>
- 42) Шульгіна, Л.М., Юхименко В.В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія. К.: Univest PrePress, 2015. 212 с.
- 43) Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 4–11.
- 44) Акофф Р. О менеджменте. Спб.: Питер, 2002. 448 с.
- 45) Беннис У., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. С.–Петербург: Вильямс, 2006. 208 с.

- 46) Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: уч. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 272 с.
- 47) Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Фр. Основы менеджмента: издание 3–е. М.: Издательство: Вильямс, 2008. 672 с.
- 48) Шевчук О. А. Наукові підходи до дослідження лідерства підприємств на ринку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Березень №. 4. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-4-2015>.
- 49) Шевчук О.А. Основні принципи забезпечення динамічної стійкості розвитку підприємств на засадах бізнес– лідерства. *Економічний вісник. Збірник наукових праць*. 2019. № 15. С. 260–269.
- 50) Хикс Дж. Р. Стоимость и капитал. М.: Изд. Группа «Прогресс», 1993. 488 с.
- 51) Наше общее будущее. Доклад Международной комиссии: по окружающей среде и развитию: пер. с англ. URL: un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf
- 52) Мунасингхе М., Круз В. Экономическая политика и окружающая среда. Опыт и выводы. Публикации Всемирного банка по проблемам окружающей среды. Вып. 10. Вашингтон, округ Колумбия, 1995.
- 53) Концепція сталого розвитку України. / Под ред. Волошина В.В., Гордієнка Н.М. та ін.. К: БМТ, 2000. 17 с.
- 54) Shevchuk O.A. System-synergetic approach to providing dynamic stability of enterprises based business leadership. *Економічний вісник. Збірник наукових праць*. 2018. № 15. С. 199–208.
- 55) Берталанфи Л. Общая теория систем: Критический обзор. *Исследования по общей теории систем* М.: Прогресс, 1969. С. 23–82. URL:http://biblioteka-mihaila.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html
- 56) Згуровский М. З., Панкратова Н. Д. Системный анализ (проблемы, методология, приложения). К.: Наукова Думка, 2005. 743 с.
- 57) Киричок О. Б. Філософія: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Полтава: РВВ ПДАА, 2010. 381 с.

- 58) Кирилюк Є. М., Прощаликіна А. М. Методологія дослідження процесів трансформації економічних систем у сучасних теоріях. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 172 – 179.
- 59) Ланге О. Целое и развитие в свете кибернетики. *Исследования по общей теории систе.* М.: Прогресс, 1969. 251 с.
- 60) ДСТУ ISO 9000:2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT). К.: Держстандарт України, 2001. URL: <http://document.ua/docs/tdoc3058.php>
- 61) Бир С. Кибернетика и менеджмент. Изд. 2–е. М.: КомКнига, 2006. 274 с.
- 62) Сорока К.О. Основи теорії систем і системного аналізу: Навч. Посібник. Харків: ХНАМГ, 2004. 291 с.
- 63) Шевчук О. А. Діагностика формування імперативів розвитку підприємств в умовах економіки знань. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2015. № 3 (166). С. 189–194.
- 64) Васильков В. Г. Організація виробництва. навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 524 с.
- 65) Круш П. В., Подвігіна В. І., Гулевич В.О. Організація виробництва: підручник. К.: Каравелла, 2010. 536 с.
- 66) Гриньова В. М., Салун М. М. Організація виробництва: підручник. К.: Знання, 2009. 582 с.
- 67) Gartner Group. Офіційний сайт. URL: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>
- 68) Шевчук О. А. П'яти-факторна модель розвитку економічної еліти. *Економіка розвитку*. 2013. №2 (66). С. 37–43.
- 69) Шевчук О. А. Системно-структурний підхід до лідерства підприємств *Економіка розвитку*. 2014. №2 (68). С. 37 – 43.
- 70) Шевчук О. А. Системний підхід до становлення лідерства підприємств. *Економіка країни: сучасний стан та перспективи розвитку*: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет конференції економічного

спрямування, (м. Тернопіль, 10 червня 2014 р.). Тернопіль: ФОП Шпак, 2014. С. 29–32.

71) Малинецкий Г. Г., Потапов А. Б. Джокеры, русла или поиски третьей парадигмы. *Знание – Сила*. 1998. № 3.

URL:<http://spkurdyumov.ru/introduction/dzhokery-rusla/>

72) Єфімов О. Сталий чи гармонійний (з екосистемою) розвиток – чому віддати перевагу? *Економіка України*. 2008. № 2. С. 85–90.

73) Колодізев О.М. Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. *Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб.* 2007. № 78. С. 238–243.

74) Основи сталого розвитку : учеб. посібник / за заг. Ред. Л. Г. Мельника. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 654 с.

75) Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2007. № 1. С. 12 – 16.

76) Ареф'єва О. В., Городинська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №8 (86). С. 83–91.

77) Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 8. С. 79–84.

78) Тищенко О. М. Моделювання оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємств. *Вісник Харківського національного економічного університету*. 2009. № 11. С. 407–415.

79) Марченко В. М, Хименко А. О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2014. № 15. С. 151–157.

80) Євдокимова Д.М. Державне регулювання економічного розвитку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01 – Економічна теорія. К., 2002. – 20 с.

- 81) Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу) : монографія. /Луганськ : Вид-во СНУ ім. Володимира Даля, 2005. 268 с.
- 82) Василенко В.А Менеджмент устйчивого розвитку підприємтий: монографія. К. : ЦУЛ, 2005. 648 с.
- 83) Алексеенко Н.В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста. *Економіка і організація управління* : зб. наук. праць. 2008. Вип. 3. С. 59–65.
- 84) Маршалл А. Принципы экономической науки : В 3 т. М. : Изд. Группа «Прогресс», 1993. Т. 1. С. 208.
- 85) Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1962. 331 с.
URL:http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/smit/smit_1.pdf
- 86) Дергачова В. В, Довгань Л .Е, Сімченко Н.О. Науково-методичне забезпечення діяльності промислових підприємств в умовах нестабільного середовища: монографія. К.: НТУУ «КПІ», 2011. 380 с.
- 87) Гросул В.А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Харків: Харк. Держ. Ун-т харч. Та торгівлі, 2007. 303 с.
- 88) Iryna Kreidych, Alla Bielova, Gheorghij Olijnyk. Forming the conditions of innovative development of enterprises in the transformation economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. vol. 5. issue 4. ; URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/547/pdf>.
- 89) Turner K., Pearce D., Bateman Ian. Environmental Economics. An Elementary Introduction. *The John Hopkins University Press*. Baltimore, 1993. P. 324
- 90) Pearce D., Atkinson G. Capital theory and measurement of sustainable development. *Ecological economics*. 1993. № 8. P. 103–108. URL: http://www.cserge.ac.uk/sites/default/files/pa_1998_02.pdf

- 91) Solow R. On the Intergenerational Allocation of Natural Resources. *Scandinavian Journal of Economics*. 1986. №. 88 (1). P. 141–149. URL: http://shanamcdermott.weebly.com/uploads/4/1/6/9/4169556/solow_sje_1986.pdf
- 92) Шевчук О. А. Формування консолідованої системи становлення лідерства підприємств України. *Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації*: матеріали доповідей Міжнародної науково–практичної конференції (Херсон, 10 – 11 жовтня 2014 р.). Херсон: Вид. Дім «Гельветика». 2014. Ч. 1. С. 157–159.
- 93) Шевчук О. А. Інвестиції в людський капітал – передумова економічного розвитку. *Економічний вісник. Збірник наукових праць*. 2007. № 4. С. 24–29.
- 94) Маркс К. Превращение денег в капитал. *Капитал*: в 4-х т. Т.1. Гл. 4. URL: <http://gomora.narod.ru/kapital.html>
- 95) Петти В. Экономические и статистические работы. Политическая арифметика. М.: Соцээкгиз, 1940. 324 с. URL: <http://www.biznesbooks.com/2010-01-07-17-48-08/1601-vpetti-jekonomicheskie-i-statisticheskie-raboty>
- 96) Рикардо Д. Начало политической экономии и налогообложения: избранное. М.: Эксмо, 2007. 953 с.
- 97) Беккер Г. Человеческое поведение: Экономический подход: избранные трактаты по экономической теории. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 671 с.
- 98) Блауг М. Методология экономической науки, или как экономисты объясняют. М.: НП «Журнал Вопросы экономики», 2004. 416 с.
- 99) Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии. М.: Изограф, 2000. 448 с..
- 100) Лукашевич М.П., Туленков М.В., Яковенко Ю.І. Соціологія. Основи загальної, спеціальних і галузевих теорій. К.: Каравела, 2018. 544 с.
- 101) Шевчук О. А. Еліта як домінанта розвитку людського капіталу: монографія. К.: ТОВ «Інтерсервіс», 2012. 246 с
- 102) Шевчук О. А. Види відтворення людського капіталу. *Економічний вісник. Збірник наукових праць*. 2009. № 6. С. 37–42.

- 103) Шевчук О. А. Сучасні методи управління підприємством. *Сучасні проблеми економіки підприємства: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (Дніпропетровськ, 5 листопада 2003 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. Т. 2. С. 49–50.
- 104) Chandler A. D. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Harvard University press: Cambridge, 2008. – 250 p.
- 105) Kenneth R. Andrews. The Concept of Corporate Strategy, rev. Edn., copyright (c) by Richard D. Irwin, Inc., 1980. 474 p.
- 106) Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. СПб.: Питер, 2007. 496 с..
- 107) Хесус Уэрта де Сото. Австрийская экономическая школа: рынок и предпринимательское творчество. URL:<http://yellworld.ru/business/avstrijskaya-ekonomicheskaya-shkola-rynok-i-predprinimateljskoe-tvorchestvo.html>.
- 108) Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
- 109) Горелов Д. О., Большенко С. Ф.. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
- 110) Свэйм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера. СПб.: Питер, 2011. 416 с.
- 111) Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
- 112) Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 414 с.
- 113) Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
- 114) Котлер Ф. Основы маркетинга, 9–е издание. М.: Издательский дом «Вильмс», 2003. 1200 с.
- 115) Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. М.: Изд-во Альпина Бизнес Букс, 2007. 215 с.
- 116) Чан Ким У. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. М.: НІРРО, 2005. 272 с.

- 117) Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 116–124.
URL:<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13hlvorp.pdf>
- 118) Шевчук О. А. Формування інноваційної корпоративної культури підприємства для досягнення стратегічних цілей розвитку. *Науковий вісник НГУ*. 2015. № 1. С. 132 – 138
- 119) Корецький М. Х., Дегтяр А. О., О. І. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2007. 240 с.
- 120) Зінченко О. А., Зінченко Д. С. Теоретико-методичні аспекти удосконалення функціонального управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2018. Вип. 5. С. 26–33.
- 121) Зозулев А. В., Солнцев С. А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: уч. пособие. М.: Рыбари; К.: Знання, 2008. 643 с.
- 122) Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с
- 123) Райс Э. Позиционирование: битва за узнаваемость. СПб: Питер, 2001. 256 с.
- 124) Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2007. 400 с.
- 125) Тис Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу–хау и нематериальные активы. *РЖМ*. 2004. №1. С. 95 – 120.
- 126) Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
- 127) Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
- 128) Карлофф Б. Деловая стратегия. М. : Экономика, 1991. 239 с.
- 129) Лепейко Т. І. Підхід до стратегічного планування організаційних змін на підприємствах машинобудування : монографія. Х.: ІНЖЕК, 2009. 296 с.

- 130) Токацький В.І. Організаційний розвиток підприємства: навч.посібник. К.: КНЕУ, 2005. 247 с.
- 131) Шевчук О. А. Імперативи розвитку корпоративної еліти: монографія. /К.: ТОВ «Спринт-Сервіс», 2014. 297 с.
- 132) Шевчук О.А. Знання як домінанта ознака сучасного виробництва. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій. I Всеукраїнська науково-практична конференція.* (19.04.2016). Київ: НТУУ «КПІ».
- 133) Шевчук О. А. Знання – як основний стратегічний ресурс підприємства. *Технологічний аудит та резерви виробництва.* 2013. № 2/2 (10). С. 46–49.
- 134) Шевчук О.А. Переваги становлення бізнес-лідерства підприємства на ринку. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій. II Всеукраїнська науково-практична конференція.* (26.04.2017).Київ: НТУУ «КПІ»
- 135) Shevchuk O. A. The impact of cluster–network character of organization of production on the leadership of the industrial enterprises. *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum.* 2014. № 1 (3). P.78–84.
- 136) Маркс К. К., Энгельс Ф. К критике политической экономии. Предисловие. Соч. Т. 13. URL:<https://www.marxists.org/russkij/marx/cw/t13.pdf>
- 137) Шевчук О. А. Наукові підходи до стратегій забезпечення лідерства вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2014. Вип. 7 (частина 4). С. 18–23.
- 138) Системи управління якістю: вимоги (ISO 9001:2008, IDT). ДСТУ ISO 9001:2009. Національний стандарт України. К.: Держспоживстандарт України. 2009. 34 с. URL:http://www.plitka.kharkov.ua/certs/433_iso9001.pdf
- 139) Мінеєв Є.І. Моделювання бізнес-процесів. URL: <http://zavantag.com/docs/663/index-1248743.html>
- 140) Стеченко Д.М., Чмир О.С. Методологія наукових досліджень: підручник. Київ : Знання, 2005. 309 с.

- 141) Гришнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання» КОО, 2001. 254 с.
- 142) Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль: Видавництво Астон, 2010. 624 с.
- 143) Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. Посібник. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
- 144) Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М. : Радио и Связь, 1993. 520 с.
- 145) Маргасова В.Г. Система забезпечення стійкості національної економіки та її безпеки: теорія, методологія, практика управління: монографія. Чернігів: Десна Поліграф, 2014. 416 с.
- 146) Шевчук О. А. Організаційно-економічний механізм становлення лідерства вітчизняних підприємств на ринку. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2(57). С. 192–196
- 147) Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970—1980. Т. 4, 840 с.
- 148) Геєць В. Характер перехідних процесів до економік знань. *Економіка України*. 2004. № 4. С. 4–14.
- 149) Деминг У. Э. Новая экономика. М.: Эксмо, 2006. 208 с.
- 150) Тоффлер О. Третья волна. М. Издательство АСТ, 2004. 783 с.
- 151) Kenneth E. Boulding, Richard M. Cyert, James G. March. A Behavioral Theory of the Firm. *American Sociological Review*. 1964. Т. 29 (4). 592 с.
- 152) Шевчук О. А. Промислове підприємство як система соціально–стратифікаційних відносин коаліції власників ресурсів. *Економіка розвитку*. 2013. № 3 (67). С. 72 – 76.
- 153) Freeman R. Ed., Wicks A. C., Parmar B. Stakeholder Theory and «The Corporate Objective Revisited». *Organization Science*. 2004. Vol. 15(3). P. 364-369. URL://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.1040.0066%20
- 154) Стиглиц, Дж. Неудачи корпоративного управління при переході к ринку. *Экономическая наука современной России*. 2001. № 4. С. 108–146

- 155) Шевчук О. А. Досягнення престижу підприємства на ринку шляхом інтелектуалізації інноваційного потенціалу. *Реформування економіки України: ефективне виробництво, конкурентні регіони, макроекономічна рівновага*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (Київ, 15 – 17 жовтня 2014 р.). Дніпропетровськ: НГУ, 2014. С. 33–36.
- 156) Шевчук Е. А. Инновационно–ориентированная элита как основа развития экономики. *Вестник ВГЭУ*. 2013. № 5 (67). С. 176–183.
- 157) Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: монографія. Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2007. 348 с.
- 158) Верхоглядова Н. Визначення та змістова інтерпретація людського капіталу *Держава та регіон. Серія Економіка та підприємництво*. 2007. № 2. С. 62–65.
- 159) Друкер П., Макьярелло Дж. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. 432 с.
- 160) Кір'ян, Т.М. Людський капітал в історії економічної думки. *Економіка України*. 2008. № 9. С. 64–73.
- 161) Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 384 с.
- 162) Отенко І. П., Преображенська О. С. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань : монографія. Х. :ІНЖЕК, 2012. 272 с.
- 163) Суков Г. С. Тупик И. Я. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: монография. К.: КНЕУ, 2008. 232 с.
- 164) Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В. Управление знаниями в корпорациях: учебное пособие. М.: Дело, 2006. 304 с.
- 165) Trofymenko O., Shevchuk O., Koba N., Tashcheiev Y. and Pavlenco T. Knowledge and innovation management for transforming the field of renewable energy. *Communications in Computer and Information Sciences*. 2021. 1434. P. 73–87.
- 166) F. A. Hayek. The use of knowledge in society. *American Economic Review*, XXXV, 1945. No. 4. URL:<https://www.aeaweb.org/aer/top20/35.4.519-530.pdf>

- 167) Пенроуз Р. Новый разум короля. М.: УРСС. 2003. 92 с.
URL:<http://vekordija.narod.ru/R-PENRO1.PDF>
- 168) Senge Peter M. The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization Paperback. 1999. March 16.
URL:<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pfi.4140380511>
- 169) Kogut B., Zander Udo. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. 2000. P. 625 – 645.
URL:http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150527/20150527211257_0120.pdf
- 170) Argote L. Ingram P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2000. № 82 (1). P. 150–169.
- 171) Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. Благовещенск: БГК им. И. А. Бодуэна Де Куртенэ, 1998. 344 с.
- 172) Шевчук О. А. Суспільство знань – як основна домінанта економічного розвитку України. *Наукові записки. Серія «Економіка»: збірник наукових праць*. 2011. Вип. 18. С. 354–359.
- 173) Сендж П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. Kharkov, 2006. 348 с. URL:<http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/senge.pdf>
- 174) Шевчук О. А. Монополія знань як основний чинник економічного зростання в умовах розвитку глобалізації. *Економіка розвитку*. 2012. № 2 (62). С. 81–87.
- 175) Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. *Новая постиндустриальная волна на Западе*. М.: Academia, 1999. С. 372–400.
- 176) Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. М.: Вершина, 2006. 320 стр.
- 177) Шевчук О. А. Знання як основа для розвитку елітарності. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку науки та освіти*. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. (Донецьк, 15–17 листопада 2012 р.). *Scientific journal «Aspect»*. 2012. С. 15–18.

- 178) Cohen W, Levintal D. Absorptive capacity—a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. N 1. P. 128–152. URL:<http://docslide.net/documents/cohen-w-m-and-d-a-levinthal-1990-absorptive-capacity-a-new-perspective-on-learning-and-innovation-administrative-science-quarterly-351-128-152.html>
- 179) Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. №10–11. P. 1105–1121. URL:[http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20\(2000\)%20-%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf](http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20(2000)%20-%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf)
- 180) Когут Б., Зандер У. Знання фірми, комбінаційні здатності і реплікація технології. *Рос. Журнал менеджмента*. 2004. №2 (1). С. 121—140.
- 181) Zollo M., Winter S.G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. 2002. № 13(3). P. 339–351. URL:http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/ds2001-301.pdf
- 182) Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія. К.: Вища школа, 1995. 265 с.
- 183) Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства. монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 322с.
- 184) Шевчук О. А. Інноваційний потенціал як здатність людського капіталу до трансформації знань. *Міждисциплінарні дослідження в науці та освіті*. Перший міжнародний науково–практичний семінар (25.01.2012). 2012. – № 1; URL: www.es.rae.ru/mino/62-229.
- 185) Геец В. М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний. *Социально-экономические проблемы информационного общества*. Сумы: Университетская книга, 2005. С. 16–33.
- 186) Шевчук О. А. Значення людського фактору в економічному зростанні. *Інвестиційні стратегії сталого розвитку*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, (Дніпропетровськ, 27–28 лютого 2004 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. Т. 1. С. 135.

- 187) Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
URL:http://www.deming.pro/deming_profound_knowledge.html
- 188) Шевчук О. А. Ланцюг формування бізнес-лідерства підприємств на світовому ринку. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Т. 20, Вип. 2 (частина). С. 106 – 106.
- 189) Шевчук О. А. Концептуальні основи розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Виробничо-експортний потенціал національної економіки*. Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. (Ужгород, 3–4 жовтня 2014 р.). Ужгород: Вид. Дім «Гельветика», 2014. С. 114–118.
- 190) Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
URL:<http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Thompson.pdf>
- 191) Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филипп Котлер. М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2006. 224 с.
- 192) Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2002. 420 с.
- 193) Шевчук О. А. Стратегія ефективного використання людського капіталу підприємства для досягнення бізнес-лідерства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 12 (частина 3). С. 119 – 123.
- 194) Домбровський В. С., Пластун О. Л. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз. URL: www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42556
- 195) Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986. 255 с.
URL:<http://agrobusiness.tsu.ru/UMM/Management/Piters-Uoterman.pdf>
- 196) Голдрат Э. М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования. Минск: Попурри. 2004. 556 с.

- 197) Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 198) Шевчук О.А. Системно-синергетичний підхід до організаційної архітектури машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27 (частина 2). С. 84–88
- 199) Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1992. 112 с.
- 200) Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. 332 с.
- 201) Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс. 1990. 808 с.
URL:http://platona.net/load/knigi_po_filosofii/sociologija/veber_m_izbrannnye_proizvedeniya_1990/25-1-0-2231
- 202) Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с.
- 203) Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов. М.: ЮН ИТИ –ДАНА, 2003. 598 с.
- 204) Марч Дж. Дж. Поисковая деятельность и эксплуатация проверенных приемов в организационном научении. *Российский журнал менеджмента*. 2005. № 3 (4). С. 147 – 168.
- 205) Теорія організації: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» професійних спрямувань: «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент інноваційної діяльності»/ уклад. Н. О. Сімченко, Л. Є. Довгань, В. П. Панченко [та ін.]. К.: НТУУ «КПІ», 2012. URL:<http://ela.kpi.ua/handle/123456789/1977>
- 206) Ткач А. А. Інституціональна економіка. Нова інституціональна економічна теорія. К. : Центр учбової літератури, 2007. 304 с.
- 207) Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. К. : КНЕУ, 2011. 327 с.
- 208) Доценко С. І. Елементи методології формування загальної теорії підприємства. *Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в*

глобальному економічному просторі: кол. моногр. / під ред. П. Г. Перерви, О. І. Савченко, В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО. Х.: Апостроф, 2012. 700 с.

209) Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми:ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. 644 с.

210) Институциональная архитектура и динамика экономических преобразований : монография. /под ред. д.э.н. А. А. Гриценко. Харьков: Изд-во Форт, 2008. 928 с.

211) Мандибура В.О. Нормативно-правова складова інституційної архітектури державної форми власності. *Економічна теорія*. 2005. № 1. С. 83–98.

212) Яременко О.Л. Архітектура інституційних змін. *Інституційна архітектура та механізм економічного розвитку*. Матеріали симпозиуму. Харків: ІЕП МОН України, 2005. С. 70-72.

213) Дементьев В. В. Экономика как система власти. Донецк: Каштан, 2003. 404 с.

214) Brickley J., Smith C., Zimmerman J. Managerial Economics and Organizational Architecture. *McGraw-Hill Education*, 2015. 768 p.
URL:<http://www.twirpx.com/file/1816177>.

215) Месарович М. Общая теория систем: математические основы. М.:Мир, 1978. 316 с.

216) Зиндер Е. З. Архитектура предприятия на пространстве от политики и стратегии до тактики. *Управленческий консультант*. К.: Изд-во БУК, 2005. С. 44–71.

217) Шевчук О. А. Формування консолідованої системи становлення лідерства підприємств України. *Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації*. Матеріали доповідей Міжнародної науково–практичної конференції. (Херсон, 10 – 11 жовтня 2014 р.). Херсон: Вид. Дім «Гельветика», 2014. Ч. 1. С. 157–159.

218) Парсонс Т. Система современных обществ. М.: Аспект Пресс, 1998. 270 с.

- 219) Соколова Л. В., Стойка О. В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7378>
- 220) Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Заболотній І. А. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку на підприємствах машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 96–101.
- 221) Вітюк А. В., Кепко В. М., Жавела Карлуш Експорт продукції машинобудування до країн Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 37–43. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-37-43>.
- 222) Томпсон-мл А. А. Стрикленд Ш. А. Дж.. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006. С. 928.
- 223) Classification of economic activities. *NACE. Rev.1.1.* p. 42. URL: http://www.instat.gov.al/media/166724/nace_rev.1.1.pdf
- 224) Макроекономічні дослідження. URL: <https://be5.biz/makroekonomika/gdp/fi.html>
- 225) Standard International Trade Classification. The United Nations Statistics Division. URL: https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/Download/In%20Text/CPCprov_english.pdf
- 226) Monitoring industrial research: The 2010 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. European Comission. European Union 2010. URL: <http://www.iri.jrc.ec.europa.eu/research/docs/2010...report.pdf>
- 227) Державний комітет статистики. Офіційний сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/>
- 228) Шевчук О. А. Динаміка стану зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України. *Економічний вісник. Збірник наукових праць*. 2014. № 11. С. 118–127.
- 229) Science, Technology and Industry Scoreboard URL: <https://www.oecd.org/sti/scoreboard.htm>

- 230) Monitoring industrial research: The 2020 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. European Commission. European Union 2010. URL:<http://www.iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2020-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>
- 231) OECD. URL: <http://www.oecd.org>
- 232) Концепція Загальнодержавної програми «Здоров'я 2020: український вимір»: документ 1164 – 2011. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2011 р. – № 1164–р.
- 233) Шевчук О. А. Інновації як результат монополії на знання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. С. 115–119.
- 234) Index of Economic Freedom, IEF. URL:<https://www.heritage.org/index/d>
- 235) Шевчук О.А. Зовнішньоекономічна діяльність: виклики глобалізації. *Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти*. Матеріали IV міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. – Одеса: ОДАБА, 2021. С. 124–127.
- 236) Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Офіційний сайт. URL:<http://www.ier.com.ua/ua>.
- 237) Міністерство фінансів. Офіційний сайт.. URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>.
- 238) Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. – Третье издание. М.: 2006. 192 с. URL:[Http://www.hse.ru/data/2011/09/05/1267119067/oslo_ru.pdf](http://www.hse.ru/data/2011/09/05/1267119067/oslo_ru.pdf).
- 239) Міжнародний фонд Блейзера. Офіційний сайт.. URL:<http://www.bleyzerfoundation.org/makroekonomicheskie-obnovleniya/poslednie-otchyoty/?lang=ru>.
- 240) Постійне представництво України при відділенні ООН та інших міжнародних організаціях у Женеві. Офіційний сайт. URL:<http://geneva.mfa.gov.ua/ua/press-center/notifies/721-persha-mizhnarodna-biznes-konferencija-abc-ukraine--partners>.
- 241) Українська РСР у цифрах у 1990 році: короткий статистичний довідник. К.:Техніка, 1991. 224 с.

- 242) Science, Technology and Industry Scoreboard.
URL:<http://www.oecd.org/sti/scoreboard.htm>.
- 243) World Trade Organization (WTO)..
URL:<http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBStatProgramSeries.aspx?Language=E>
- 244) Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агро комплексу» № 5478–VI від 06.11.2012. Офіційний сайт Верховної Ради України.. URL: www.rada.gov.ua.
- 245) Закон України «Про індустриальні парки» № 5018–VI від 21.06.2012 (Редакція станом на 11.08.2013). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL:www.rada.gov.ua.
- 246) Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» № 5407–V від 2 жовтня 2012 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL:: www.rada.gov.ua.
- 247) Закон України «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць» № 5205–VI від 6 вересня 2012 р. Офіційний сайт Верховної Ради України.. URL:www.rada.gov.ua.
- 248) Закон України Про внесення зміни до Закону України «Про розвиток літакобудівної промисловості» № 2660-III від 12.07.2001 (Редакція станом на 02.12.2012. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL:www.rada.gov.ua.
- 249) Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021–2030 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів УКРАЇНИ від 11 листопада 2020 р. № 1412 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua.
- 250) План першочергових заходів з виконання Державної програми розвитку внутрішнього виробництва» Постанова Кабінету Міністрів України від 7 листопада 2012 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL:www.rada.gov.ua.
- 251) Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів УКРАЇНИ від 10 липня 2019 р. № 526-р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL:www.rada.gov.ua.
- 252) КВЕД 2021 Украина. URL:<https://evrovektor.com/kved/2010>.

- 253) Голиков А. П., Казакова Н. А., Шуба О. А. Экономика Украины: факторы производства, отраслевая структура, размещение, тенденции развития: навч. Посіб. Х.:ХНУ, Харківський національний ун-т ім. В.Н.Каразіна, 2005. 238 с.
- 254) International Trade Statistics Yearbook.. URL:<http://comtrade.un.org>.
- 255) Машиностроение Украины и мира. Офіційний сайт. URL:<http://ukrmach.dp.ua>.
- 256) Deloitte. URL:www.deloitte.com/cetop500.
- 257) Менш Г. Технологический пат. Долговременные тенденции в капиталистическом производстве / Г. Менш; [Отв. Ред. И сост. Р.М. Энтов, Н.А. Макашева]. – М., 1985. – 432 с.
- 258) Крейдич І. М. Інвестиційна політика підприємства: монографія. К.:ТОВ «ДКС центр», 2010. 296 с
- 259) Шевчук Е. А. Инновационная деятельность предприятий как основа повышения конкурентоспособности. *Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства*. Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции (Челябинск, 22 – 24 апреля 2013 г.). Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. С. 218–222.
- 260) The knowledge-based economy. *Organisation for economic co-operation and development*. Paris, 1996. 48 p.. URL:<http://www.oecd.org/science/scienceandtechnologypolicy/1913021.pdf>.
- 261) Хеймел Г. Что есть что в управленческих инновациях. *Harvard Business Review*. 2006. № 3. С. 60–73. URL:http://www.cadrem.ru/Materials/2006/2006_HBR_03_What%20is%20What%20in%20Management%20Innovations/What%20is%20What%20in%20Management%20Innovations.shtml.
- 262) Антикризове управління: підручник. URL: https://stud.com.ua/21797/menedzhment/upravlinnya_stiykisty_u_rozvitku_organizatsiyi
- 263) Козловський С. В., Рудковський О. В., Козловський А. В.. Концепція управління стійкістю сучасної економічної системи як основа забезпечення її розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 4– 8.

- 264) Ковальчук Н.О., Руснак Т.В. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск 11. С. 368–371.
- 265) Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776>.
- 266) Костирко Л. А., Євтушенко М. В. Фінансова стійкість корпоративних підприємств у категоріях економіко-вартісного тяжіння показників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 21. С. 28–33.
- 267) Волонтир Л.О, Потапова Н.А., Ушкаленко І.М., Чіков І.А. Оптимізаційні методи та моделі в підприємницькій діяльності: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 334 с.
- 268) Altman E., Hotchkiss E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt, 3rd Edition. John Wiley and Sons, Ltd. 2006. 368 p.
- 269) Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. 2-ге вид. К.: КНЕУ, 2006. 268 с.
- 270) Квасницька Р. С., Кордонець І. М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2, Т. 3. С. 130 – 134.
- 271) Глушко О.В., Гришова І.Ю., Щербата М.Ю. Визначення рівня економічної стійкості підприємств на основі показників ефективності. *Економічний часопис*. 2015. 155 (11–12). С. 82—86.
- 272) Наконечна О.С. Методичні підходи до оцінювання економічної стійкості промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 6. С. 47—53.
- 273) Анохин С.Н. Методика моделирования экономической устойчивости промышленных предприятий в современных условиях. Саратов: Саратов. Гос. Техн. Ун-т, 2000. 40 с.

- 274) Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / Под ред. А.А. Колобова, И.Н. Омельченко. М.: Изд-во МГТУ им.Н.Э. Баумана, 2001. 600 с.
- 275) Хорев А.И., Полозова А. Н., Фролова Н. В. Управление организационно-экономической устойчивостью хлебопекарных организаций. Воронеж: Центрально–Черноземное книжное издательство. 2002. 88 с.
- 276) Шевчук О. А. Стратегічний розвиток машинобудівних підприємств на основі ресурсного та ринкового підходів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20 URL:<http://global-national.in.ua/archive/20-2017/136.pdf>.
- 277) Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc, 1997, p. 11 URL:<http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>.
- 278) Гава Ю. В. Інтелектуальний капітал та проблеми його кількісного виміру. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3. С. 49—54.
- 279) Дэвид П. А., Форэ Д. Экономические основы общества знаний. *Экономический вестник Ростовского государственного университета*. 2003. Т.1. №1. С. 29–55. URL:<http://ecsocman.hse.ru/text/18022193/>.
- 280) Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. М. : Изд-во «Дело», 1996. 352 с
- 281) Иноземцев В.Л. «Класс интеллектуалов» в постиндустриальном обществе *Социс*. 2000. №6. С. 67–77. URL:<http://www.reporter.by/media/library/INOZEMTSEV.pdf>.
- 282) Шевчук О. А. Монополізм знань як домінанта формування освітньої еліти. *Вісник Міжнародного Слов'янського Університету. Український науково–теоретичний журнал*. 2011. Т. 14. № 2. С. 66–71.
- 283) Шевчук О. А. Формування сучасного економічного істеблішменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. №1. С. 231–233.
- 284) Словник іншомовних слів. / За ред. Чл.–кор. АН УРСР О. С. Мельничука – 2-е видання, К.: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985 — 966с. URL: <http://www.jnsn.com.ua/ures/book/index.shtml>
- 285) Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. СПб.: Питер, 2001. – 288 с.

- 286) Геець В. М. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України В 3 т. / За ред. Акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл. –кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. К.: Фенікс, 2007. 539 с.
- 287) Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал: определение истинной стоимости компании. *Новая постиндустриальная волна на Западе*. М.:Academia, 1999. С. 429–447.
- 288) Бутнік–Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. *Інтелектуальний капітал*. 2002. № 1. – С. 16 – 27.
- 289) Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація – функціонування – розвиток: монографія. Тернопіль:Крок, 2014. 360 с. URL:<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/567/1/Інтелект.%20капітал.pdf>.
- 290) Ареф'єв С.О., Ганущак–Єфіменко Л.М. Підприємницька діяльність як передумова розвитку компетенцій в період економіки знань. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. 342 с. С. 86-93..
- 291) Хілуха О. А., Кузьмін О. Є., Ліпич Л. Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення: монографія. Луцьк:Вежа–Друк, 2014. 200 с. URL:<http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/7236/1/монографія%20%28Repaired%29.pdf>.
- 292) Коюда В. О., Воліков В. В. Інтелектуальний потенціал підприємства:монографія. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 336 с. URL:<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11901/1/2014%20Коюда%20В.%20О.%20Воліков%20В.%20В..pdf>.
- 293) Шкурупій О. В. Інтелектуальний капітал в умовах становлення пост–індустріального суспільства: імперативи глобального економічного розвитку та орієнтири для України: монографія. Полтава:РВВ ПУЕТ, 2010. 303 с. URL:http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/427/1/Монографія_Шкурупій_2010.pdf.

- 294) Шевчук О.А. Стратегічні напрями інноваційної активності та ресурсної підтримки інвестиційно-інноваційного забезпечення економічної безпеки реального сектору економіки в умовах технологічної модернізації. *Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія.* /за заг. ред. О.С. Власюка. К.: НІСД, 2017. С. 302–322.
- 295) Шевчук О. А. Квінтесенція інтелектуального капіталу в умовах розвитку економіки знань. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць.* 2012. № 2 (129). С. 18 – 21.
- 296) Бурдье П. Социология политики. М.: Socio-Logos, 1993. 336 с. URL:<http://bourdieu.name/bourdieu-forms-of-capital>.
- 297) Шевчук О.А. Роль і оцінка людського капіталу України. *Ринок праці і безробіття. Збірник наукових праць.* 2009. №1–2. С.1–8.
- 298) Atkinson A. B. The Economics of Inequality. Oxford, 1983. 112 p. URL:<http://nlfpdf.sbae.us/economics-of-inequality-a-b-atkinson-70294725.pdf>.
- 299) Шевчук О. А. Мотиваційні аспекти діяльності в умовах формування глобального ринку. *Економіка і регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю.Кондратюка.* 2011. № 4 (31). С. 174–177.
- 300) Петросян Л. А., Зенкевич Н. А., Семина Е. А. Теория игр: учеб. пособие для ун-тов. М.: Высш. Шк., Книжный дом «Университет», 1998. 304 с.
- 301) Фитц-енц Як. Измерение экономической ценности персонала. М.:Вершина, 2006. 320 с.
- 302) Тобин, Д. Денежная политика и экономический рост. М.: Либроком, 2010. 272 с.
- 303) Саймон Г. А. Теория принятия решений в экономической теории и в науке о поведении. Вехи экономической мысли. *Теория фирмы.* / под ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 2000. 534с.
- 304) Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. Минск: Добрая книга. 2016. 350 с.

- 305) ПАТ Мотор–Січ. Офіційний сайт. URL:<http://www.motorsich.com/ukr/profile/>.
- 306) ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе». Офіційний сайт. URL:<http://snpo.ua/uk/golovna/>.
- 307) ПАТ «Укрелектроапарат». Офіційний сайт. URL:<http://uea.com.ua/>.
- 308) ПАТ «Дніпровагонмаш». Офіційний сайт. URL:<http://dvmash.biz/>.
- 309) ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод». Офіційний сайт. URL:<http://www.stakhanovvz.com/>.
- 310) ПАТ «Красилівський машинобудівний завод». Офіційний сайт. URL:<http://www.kmbz.com.ua/>.
- 311) Друкер, П. Энциклопедия менеджмента. М.:Издательский дом «Вильяме», 2004. 432 с.
- 312) Хан Д. ПиК: Планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: «ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА», 1997. 926 с.
- 313) Белл Д. Социальные рамки информационного общества. М.:Экономика, 2004. 308 с.
- 314) Elbing A.O. On the Applicability of Environmental Models: Contemporary Management. N.Y., 1974. 283 p.
- 315) Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посібник. К.:Знання, 2010. 452 с.
- 316) Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации: учебное пособие. М.:Флинта -Московский психолого–социальный институт, 2007. 160 с.
- 317) Best companies with high corporate culture and values. URL:<http://www.glassdoor.com/index.htm>.
- 318) Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; [пер. С англ. Под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
- 319) Монастирський Г. Л. Теорія організації: Навч. Посіб. / Г. Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 315 с.
- 320) Мильнер Б.З. Теория организации. 2–е изд., перераб. и доп. М.: Инфра–М, 2000. 480 с.

321) Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison – Wesley, Reading Mass. 1982. 57p.

322) Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения. М.:Альпина Бизнес Букс, 2005. 246 с.

323) Синиця С.М., Вакун О.В., Фурса Т.П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 1. С. 147–151. URL:http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/30.pdf.

324) Томпсон–мл. А., Стрикленд–III Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12–е издание. М.:Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.

325) Шевчук О.А. Формування корпоративної культури інноваційного типу як основи забезпечення динамічної стійкості розвитку машинобудівних підприємств. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій*. III Всеукраїнська науково–практична конференція. (м. Київ. 04.04.2018) НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського».

326) Варнеке Ханс–Юрген. Революция в предпринимательской культуре. М.:Наука/Интерпериодика, 1999. 278 с.

327) Corporate culture and organizational health. URL:<http://www.wisdomatwork.com/BUSINESS/center/report.html>;

328) Advanced project management: best practices on implementation URL:http://books.google.ru/books?id=Zdqwz3B0AZEC&pg=PA366&lpg=PA366&dq=corporate+culture+benchmarking&source=bl&ots=1WEKpwk1yn&sig=TFupUKZ4xP1LhDl6w_U9Nz57LH4&hl=ru&ei=KuOtS_y2H9Si_AaI263ZDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBQQ6AewAw#v=onepage&q=corporate%20culture%20benchmarking&f=false

329) Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.:КНЕУ, 2002. 345 с.

- 330) Денисон Д, Фей К. Организационная культура и эффективность: российский контекст. *Вопросы экономики*. 2005. №4. 62. URL:<https://doi.org/10.32609/0042-8736-2005-4-58-74>.
- 331) Варенко В. М., Братусь І. В., Дорошенко В. С., Смольников Ю. Б., Юрченко В.О. Системний аналіз інформаційних процесів: навч. посіб. К.:Університет «Україна», 2013. 203с.
- 332) Шеер А. В. Моделирование бизнес–процессов. Издание 2–е, переработанное и дополненное. М.: Весть–МетаТехнология, 2000. 205 с.
- 333) Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.
- 334) Корзаченко О. В. Процесний підхід до управління підприємством: перспективи для України. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 23. с. 571– 580.
- 335) Хаммер М., Чампи Дж. Х. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб.: Издательство С.–Петер– бургского университета, 1997. 332 с. URL:<http://weblinkwww.pqm-online.com/assets/files/lib/books/hammer.pdf>.
- 336) Харрингтон Дж., Эсселинг Харм Ван Нимвеген К.С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. С.–Пб:ООО БМикроАЗБУКА, 2002. 320 с. URL:<http://flightcollege.com.ua/library/6%20ОБЩЕСТВЕННЫЕ%20НАУКИ/65%20ЭКОНОМИКА/Харрингтон%20Дж%20-%20Оптимизация%20бизнес-процессов.pdf>.
- 337) Шевчук О. А. Інвестиції в людський капітал і економічне зростання. *Наука і освіта – 2004*. Матеріали VII Міжнародної науково–практичної конференції. (Дніпропетровськ, 10 – 25 лютого 2004 р.). Дніпропетровськ:Наука і освіта, 2004. Т. 12. С. 66–67.
- 338) Коуен О. Основы Теории Ограничений, 2 издание, дополненное. 2017. 354с. URL:http://tocpractice.com/wp-content/uploads/2017/03/01-Kniga-Osonovy-Teorii-Ogranichenij_2-ed_RUS_for-web_20-March-2017_pic.pdf.

- 339) Richardson R., Thompson M. The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review. Institute of Personnel and Development. London, 1999. URL:<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.2194&rep=rep1&type=pdf>
- 340) Davenport T.H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. URL:<https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/>
- 341) Garwin D. A. The Processes of Organization and Management. *Sloan Management rev. Cambridge. (Mass)*. 1998. Vol. 39. № 4. P. 33 – 50. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organization-and-management/>.
- 342) Шевчук О.А. Інноваційно-інвестиційні і трансформаційні процеси в економіці. *Фінансова система України в умовах економічної та фінансової глобалізації світу*. Всеукраїнська науково–практична конференція 15 грудня 2017 року. К.:Приватний вищий навчальний заклад Київський інститут, 2017. С. 121–122.
- 343) SWOT–аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. 2–ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 185 с.
- 344) Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ, 2004. 400 с.
- 345) Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник К.: Експрес–Поліграф, 2002. 560 с.
- 346) Шевчук О.А. Україна у глобалізованому світі. *Конкурентні стратегії розвитку України в умовах альтерглобалізму*. Матеріали III Міжнародної науково–практичної конференції (9 квітня 2021 р.). К.: УВОІ «Допомога» УСІ», 2021. С. 137–138.
- 347) Шевчук О. А. Сучасні наукові підходи до імперативів розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL:<http://www.economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/576-shevchuk-o-a>.

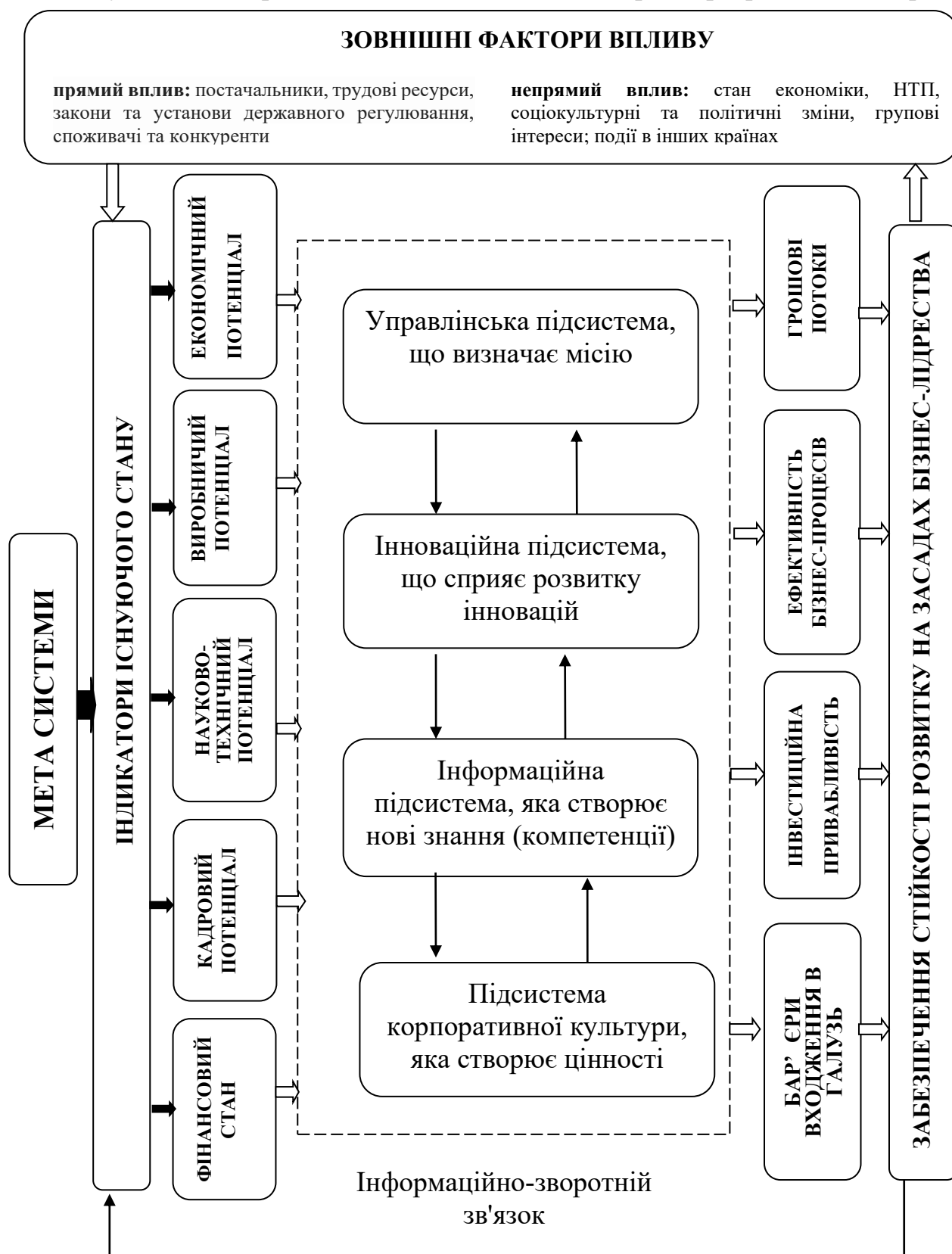
- 348) Мэйби К., Пью Д. Стратегии управления сложным изменением: учеб. пособие. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. 72 с.
- 349) Вундерер Р. Дик П. Ключевая роль социальной компетенции в концепции сопредпринимательства. *Проблемы теории и практики управления*. 2003. №6(03). URL:http://vasilieva.narod.ru/16_6_03.htm.
- 350) Довгань Л. Є. Формування організаційно–економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. URL:<http://economy.kpi.ua/uk/node/376>.
- 351) Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 228 с.
- 352) Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно–економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17/2. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf.
- 353) Тульчинська С. О. Напрями підвищення конкурентоспроможності промислових комплексів регіонів України. *Бизнес Інформ*. 2018. № 12. С. 194–198.
- 354) Ланченко О.В. Організаційно–економічний механізм інвестування в аграрній сфері АПК. URL:<http://nbuv.gov.ua/ejournals/Nd/2006-2/06leaaic.html#9>
- 355) Демчук Н.І. Стратегічне планування та організаційно–економічний механізм інвестиційної діяльності харчових підприємств. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2014. Вип. 19. Ч. 1. С. 17–24
- 356) Полозова Т. В., Овсяченко Ю. В. Сутність організаційно–економічного механізму функціонування підприємств промисловості. *Вісник МСУ, економічні науки*. 2005. Том VIII. №1–2. С. 63–65.
- 357) Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии. Томск: Изд-во Томск. Гос. Ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. 238 с.

- 358) Freeman C. The Economics of Hope: Essays on Technical Change, Economic Growth and the Environment. *New York: Pinter Publishers*, 1992. 243 p. URL: <https://www.beyondintractability.org/bksum/freeman-economics>.
- 359) Yanow, R. Shannon Entropy and Productivity: Why Big Organizations Can Seem Stupid. *The Analytic Solutions Group, LLC*. 2004. 28 February. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/60b4/e1138e263b463301938a9a425eca24f4ad97.pdf>.
- 360) Шеннон К.Э. Работы по теории информации и кибернетике. М.: Изд-во иностранной литературы, 1963. 830 с. URL: <http://www.d54x.ru/books51/02/%D0%A8%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%BD%20%D0%9A.%20%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D0%BF%D0%BE%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B8%20%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B8%20%D0%BA%D0%B8%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B5.pdf>.
- 361) Закс С. Эволюционная теория организации. *Проблемы теории и практики управления*. 1998. № 1. URL: http://vasilievaa.narod.ru/12_1_98.htm.
- 362) Шевчук О. А. Роль і оцінка людського капіталу України. *Ринок праці і безробіття. Збірник наукових праць*. 2009. № 1 – 2. С. 1 – 8.
- 363) Шевчук Е. А. Экономическая элита как открытая сложная система. *Науковий вісник НГУ*. 2013. № 3. С. 133–139.
- 364) Шевчук О. А. Мотивація діяльності з позиції сучасних теорій соціальної справедливості. *Проблеми системного підходу в економіці*. К.: НАУ. 2011. Вип. 4. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Shevchuk_411.htm
- 365) Шевчук О. А. Інновації як результат монополії на знання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. С. 115–119.
- 366) Шевчук О. А. Структурно–функціональний підхід до становлення еліти на підприємствах. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2013. № 1/3 (9). С. 56–59.

- 367) Шевчук О. А. Генеза економічної еліти в умовах глобалізації. *Вісник чернівецького торговельно–економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки*. 2012. Вип. 1 (45). С. 32–38.
- 368) Шевчук О. А. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 290–298.
- 369) Шевчук О. А. Засоби формування на підприємстві підсистеми корпоративної культури інноваційного типу. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій: матеріали V Всеукр. наук. практ. конф. з міжнар. участю 18 грудня 2019 року.* – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 195 – 199.
- 370) ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод». Офіційний сайт. URL: <https://ntrp.interpipe.biz/>
- 371) ПАТ «Електротермометрія». Офіційний сайт. URL: <http://etm.org.ua/>
- 372) ПАТ «Дніпропетровський трубний завод». Офіційний сайт. URL: <http://aodtz.ptcor.net/>
- 373) ПАТ «Харківський машинобудівний завод Світло шахтаря». Офіційний сайт. URL: https://www.shaht.kharkov.ua/files/index_1.html
- 374) Крюківський вагонобудівний завод. Офіційний сайт. URL: <https://www.kvsz.com/index.php/ua/>
- 375) ПрАТ «Запоріжтрансформатор». Офіційний сайт. URL: <http://www.ztr.ua/ua/main>
- 376) ПАТ «Дніпропетровський «агрегатний завод. Офіційний сайт. URL: <http://aodaz.com.ua/ru/>
- 377) ПАТ «Верхньодніпряньський «машинобудівний завод. Офіційний сайт. URL: <http://www.v mz.com.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А-1 Організаційна архітектура забезпечення стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства(розроблено автором)



Додаток А–2 Методологічні засади забезпечення стійкості розвитку підприємств на основі бізнес-лідерства

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВА

ПРОБЛЕМНИЙ БЛОК

Мета дослідження – є розроблення теоретичних, методологічних, методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства.

Об’єкт дослідження – процес забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства.

Цільова спрямованість – визначення критеріїв ефективного функціонування суб’єкта господарювання протягом певного періоду часу, що призводять до стійкості економічного розвитку; формування ідеології забезпечення стійкості економічної діяльності інституціональних суб’єктів та лідерства на ринку, що ґрунтується на ефективності застосування людського капіталу підприємства за рахунок інновацій, інтелектуалізації та управління; проведення досліджень інструментарію становлення бізнес-лідерства інституціонального суб’єкта діяльності на ринку через ефективне застосування людського капіталу підприємства шляхом визначення взаємозв’язків між вартісними оцінками людського капіталу підприємства та його ринковою вартістю; між ринковою вартістю та позицією підприємства на ринку; між позицією підприємства на ринку та стійкістю його економічного розвитку.

ОСНОВА ДОСЛІДЖЕННЯ (БАЗИС КОНЦЕПЦІЙ)

Аксіома: метою діяльності виробничо-господарської системи є забезпечення стійкості економічного розвитку в умовах дестабілізуючого впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що надає можливість адекватно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури.

Гіпотеза дослідження: в умовах економічних, екологічних, технічних, соціальних змін, які відбуваються внаслідок трансформаційних процесів до економіки знань, існує пряма залежність між стійкістю економічного розвитку суб’єкта господарювання, бізнес-лідерством та ефективністю застосування його іманентних факторів виробництва в цілому, і людського капіталу, зокрема, що передбачає парадигмальне зрушення у системі управління у бік інтелектуалізації діяльності

Теоретико-методологічні основи та базисні принципи існуючих теорій: інституціональних змін; конкурентоспроможності; поведінкова теорія фірми; стейкхолдерів; управління знаннями; прав власності; стратегічного менеджменту; динамічних здатностей; людського капіталу; обмежень.

ЗМІСТОВНИЙ БЛОК (ЯДРО КОНЦЕПЦІЙ)

Принципи: *Загальнонаукові принципи:* детермінізму; об’єктивності; причинності; послідовності; раціональності. *Системні принципи:* ціле-встановлення; розвитку; ієрархічності; цілісності; множинності; інерційності; моніторингу; моделювання. *Специфічні принципи:* гомеостазу; пріоритету та відповідності; методологічного колективізму та функціоналізму; організаційної архітектоники; сумісності; самоорганізації; саморегуляції; збалансованості; зворотного зв’язку; інклюзивності; мотивації; соціальної відповідальності.

Підходи: ресурсно-функціональний, процесно-орієнтований, ситуаційний, системний та програмно-цільовий.

ПРИКЛАДНИЙ БЛОК (ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ)

Методи: *Загальнонаукові:* логічний; порівняння; дедукції та індукції; аналізу та синтезу; узагальнення; рефлексії. *Структурно-аналітичні:* збору інформації; структурного аналізу; експертної оцінки; індексний; коефіцієнтний; табличний та графічний. *Методи економічного аналізу:* прийняття управлінських рішень; вартісна оцінка; детермінований факторний аналіз; інтегральної оцінки; таксономічного аналізу; статистичний; SWOT аналіз; балансовий; екстраполяції; сценаріїв; аналізу ієрархій Сааті.

Механізм: комплекс безперервних заходів, що спрямовані на реалізацію довгострокових цілей розвитку, забезпечуються законами синергії, самозбереження та розвитку.

Інструментарій забезпечення стійкості на засадах бізнес-лідерства: система управління; механізм управління.

Інструменти управління: управління продуктивним рядом; технологіями; людським капіталом підприємства.

Додаток А–3 Основні компоненти ресурсного потенціалу підприємства

Компоненти	Характеристика	Складові
Економічний капітал	засоби виробництва, технічні та технологічні ресурси підприємства	Коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, термін оновлення основних засобів, коефіцієнт інтенсивності оновлення, коефіцієнт вибуття основних засобів, коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні організації, фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність
Людський капітал	Кадровий (професійно-кваліфікаційний) та творчий потенціал	Статевіковий склад, освітній рівень персоналу, кваліфікаційний рівень персоналу; частка тих, хто працює в інтелектуальній сфері, у загальній кількості працюючих; кількість патентів, ліцензій, винаходів, промислових зразків; питома вага нової продукції у загальному обсязі
Організаційний капітал	Організаційна структура, технологія процесів; менеджмент та маркетинг підприємства сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності; характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів тощо;	Система існуючих форм суспільного розподілу праці (спеціалізація підрозділів); стилі та методи управління; способи делегування повноважень
Інституціональний капітал	Інституційне середовище, в рамках якого відбувається формування корпоративної культури	Формальні та неформальні норми, правила, традиції, стиль відносин та поведінки окремих підрозділів
Фінансовий капітал	Вартісна оцінка потенціалу підприємства	Інвестиції в НДДКР; фінансова стійкість; величина власного та позичкового капіталу; платоспроможність

Примітка: сформовано автором

Додаток Б–1 Класифікація видів послуг залежно від рівня інтенсивності використання знань

Види послуг	Коди та назви видів діяльності відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності ЄС (NACE, Rev. 1.1)
Послуги з інтенсивним рівнем використання знань	
Високотехнологічні наукомісткі послуги	Телекомунікації (64); комп'ютери та пов'язана з цим діяльність (72); НДДКР (73)
послуги на ринку із значним обсягом знань	Водний транспорт (61); повітряний транспорт (62); операції з нерухомістю (70); оренда машин та устаткування без оператора (71); інші види діяльності (74)
Наукомісткі фінансові послуги	Фінансове посередництво, крім страхування і пенсійного забезпечення (65); страхування і пенсійне забезпечення, крім обов'язкового соціального(66); допоміжна діяльність у галузі фінансового посередництва (67)
Інші наукомісткі послуги	Освіта (80), охорона здоров'я і соціальна робота (85); оздоровчі, культурні та спортивні заходи (92)
Послуги з менш інтенсивним рівнем використання знань	
Менш наукомісткі послуг на ринку	Продаж; технічне обслуговування і ремонт автотранспортних засобів, роздрібний продаж автомобільного палива (50); оптова та комісійна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (51); роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та ремонт побутових товарів і предметів особистого вжитку (52); готельний і ресторанний бізнес (55); наземний транспорт (60); діяльність туристичних агентств (63)
Інші, менш наукомісткі послуги	Державне управління і оборона, обов'язкове соціальне забезпечення (75); санітарні послуги, прибирання сміття і знищення відходів і подібні види діяльності (90); діяльність організацій, що не включені в інші угруповання (91); інші види діяльності у сфері послуг (93); приватні домашні господарства із найманими робітниками (95); територіальні організації та органи (99)

Примітка: джерело [223]

Додаток Б–2 Основні групи ризиків, що перешкоджають забезпеченню стійкості розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства

Види ризиків	Основна характеристика макроекономічних (екзогенних) ризиків	Основна характеристика ризиків підприємства (ендогенних)
1	2	3
Економічні	Загальна нестабільність економічної ситуації в країні; недосконалість податкової системи; структурні дисбаланси в економіці регіонів та нестача ресурсів; економічна криза в країні (низький рівень ВВП, девальвація гривні, валютні коливання, високий рівень інфляції, зниження інвестиційної та ділової активності, високий рівень безробіття та інші	Втрата ринків збуту (поступова зміна структури основної продукції; скорочення програми виробництва основної продукції та освоєння нової; високі ризики, що пов'язані з втратою потенційних замовників через відмову в постачанні продукції або перенесення на пізніші терміни; ризик втрати споживачів; ризик посилення конкуренції внаслідок створення у високорозвинених країнах корпорацій та СП; ризик втрати постачальників сировини (обмежене коло постачальників призводить до необґрунтованого підвищення цін); ризик закупки матеріалів за завищеними цінами або неналежної якості; ризик зниження попиту на продукцію на внутрішньому ринку України; невідповідність продукції підприємства новітнім технологіям
Соціальні	Низький рівень взаємодії бізнесу та наукових установ; відсутність державного планування ринку праці та низький рівень доходів населення;	Відсутність державного фінансування робіт з освоєння виробництва інноваційної продукції змушує підприємства проводити роботи за рахунок власних коштів та скорочення соціальних програм.

Продовження додатку Б–2

1	2	3
Законодавчі	Нестабільність та заплутаність законодавства та низький рівень захисту інвесторів щодо дотримання прав власності; відсутність правових основ та відповідної практики планування та фінансування державних закупівель на довгостроковій основі (3–5 років); відсутність дієвої підтримки вітчизняних підприємств машинобудівної галузі і стимулювання внутрішнього виробництва та імпортозаміщення; ідсутність на державному рівні ефективного механізму просування української продукції та лобіювання інтересів вітчизняних товаровиробників на зовнішніх ринках, в зонах вільної торгівлі та ЄС	Занадто короткі строки повернення валютної виручки з-за кордону, та складна процедура митного оформлення вантажу та отримання дозволу Державної служби експортного контролю.
Інвестиційні	Нестача інноваційних технологій; поява іноземних конкурентів; відсутність інвесторів; злиття, поглинання в конкурентному середовищі; зниження інноваційного потенціалу; відсутність державної політики, щодо стимулювання розвитку підприємств, переоснащення виробництва, закупівлі сучасного високопродуктивного, енергозберігаючого та екологічно безпечного обладнання, впровадження сучасних технологій, створення нової високотехнічної продукції, в т.ч. у відповідності з європейськими стандартами;	Відсутність висококваліфікованих фахівців в галузі управління інвестиціями; знос основних фондів(більш 65%); збільшення витрат на поточні інвестиційні проекти; нестача інвестиційних ресурсів, тощо
Управлінські	Відсутність механізмів реалізації програм залучення інвестицій на місцях і недосконалість механізму інформаційного забезпечення інвесторів.	Дефіцит кваліфікованих кадрів ; недолік розвитку інформаційних комунікацій у сфері управління ризиками порушення безпеки виробництва; збої у виробничому процесі, тощо

Продовження додатку Б–2

1	2	3
Фінансові	Нестача фінансових ресурсів, зокрема для реалізації програм залучення інвестицій та інфраструктурних проектів, дефіцит власних ресурсів для забезпечення інноваційних проектів; коливання курсових різниць; збільшення процентних ставок; своєчасного повернення переоплати з податку на прибуток	Ризик зниження вартості підприємств; ризик збільшення зобов'язань; ризик зниження прибутковості довгострокових депозитів, розміщених підприємством; високі ризики, що пов'язані зі 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 недостатність готівкових коштів для внутрішніх розрахунків; нестача фінансових коштів у короткостроковому періоді; недооцінювання прибутку від іншої діяльності; необхідність у залученні позикових коштів, кредитні; процентні, валютні ризики та ризик упущеної фінансової вигоди Дефіцит обігових коштів, насамперед в наслідок несвоєчасного відшкодування державою сум переоплат за податком на прибуток та ПДВ Додержання норм Податкового кодексу та незмінність його норм стосовно відшкодування ПДВ є одним з найважливіших факторів збалансування обігових коштів, оскільки експорт складає більш ніж 95%, та вся продукція є матеріально ємною та енергоємною, тобто велика частка собівартості продукції накуповується з ПДВ.

Примітка: сформовано автором

Додаток В–1 Матриця спостережень показників, що характеризують додану ринкову вартість машинобудівного комплексу

Підприємство	Роки	Показники, що характеризують ринкову додану вартість підприємства (Ф)										Ф11
		Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Ф7	Ф8	Ф9	Ф10	
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	2018	26,9	0,69	0,13	8,82	14,61	0,58	4,58	0,62	0,283	196,94	2,35
	2019	14,5	-2,2	-0,4	13,7	13,07	-0,97	-3,62	1,06	0,295	74,11	1,35
	2020	10,47	-0,1	0,13	7,14	10,4	-9,23	-99,51	4,02	0,313	11,7	0,75
ПАТ «Укрелектроапарат»	2018	20,69	0,08	-0,04	60,97	16,69	14,62	24,36	0,74	0,082	81,60	1,22
	2019	18,97	0,12	-5,15	38,89	15,22	4,71	3,51	0,31	0,09	69,13	0,86
	2020	25,84	0,17	0,96	19,67	14,67	-38,8	-21,2	0,24	0,058	55,84	6,53
ПАТ «Дніпровагонмаш»	2018	2,92	0,07	-0,02	55,43	14,19	11,64	18,71	3,05	0,12	181,01	1,54
	2019	18,92	0,10	0,25	24,3	12,0	1,85	2,43	5,99	0,132	52,61	5,59
	2020	51,56	0,25	6,01	8,36	10,37	0,52	-0,8	3,01	0,08	12,71	2,98
ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод»	2018	25,55	0,1	-0,68	33,1	10,7	0,05	0,17	0,26	0,114	590,74	5,9
	2019	52,86	0,15	-28,2	19,46	11,78	0,06	0,14	0,25	0,118	261,16	2,23
	2020	14,85	0,24	0,2	5,49	13,52	-0,7	-1,61	0,29	0,12	53,55	5,9
ПАТ «ІНТЕРПАЙП – Нижньодніпровський трубопрокатний завод»	2018	1,68	0,71	0,43	23,26	11,69	0,15	0,41	0,37	0,153	171,96	2,7
	2019	9,94	0,68	-9,8	20,3	11,62	0,23	0,13	0,36	0,15	149,03	1,69
	2020	13,52	0,70	-15,0	18,64	11,91	-3,46	0,5	0,38	0,07	129,49	1,05
ПАТ «Дніпропетровський трубний завод»	2018	0,11	0,25	-18,7	19,17	8,62	-4,51	5,11	0,09	0,122	299,49	4,97
	2019	5,69	0,35	11,02	12,68	7,73	-9,12	-0,05	0,09	0,19	168,54	2,93
	2020	14,95	0,31	-11,5	10,74	9,04	-3,26	-0,01	0,13	0,119	135,6	2,83
Харківський машинобудівний завод Світло шахтаря	2018	0,87	0,02	-10	28,92	14,9	5,12	0,43	1,15	0,14	711,51	1,01
	2019	27,15	0,23	-2,45	17,26	13,89	2,21	0,48	1,31	0,12	46,74	0
	2020	29,37	0,19	-0,35	15,31	13,28	2,47	0,45	1,36	0,11	42,04	0
ПАТ Новомосковський трубний завод	2018	1,65	0,07	-0,21	27,75	12,09	0,14	0,37	0,15	0,25	661,77	2,68
	2019	3,12	0,09	-0,52	24,29	11,95	-1,12	-2,82	0,4	0,24	285,58	2,58
	2020	5,1	0,11	5,82	17,54	11,4	-1,47	-4,16	0,48	0,17	138,27	3,48
Крюківський вагонобудівний завод	2018	4,97	0,098	0,099	93,44	11,98	10,12	7,98	6,52	0,32	42,76	1,4
	2019	0,48	0,15	0,372	37,33	11,81	3,36	3,03	5,19	0,27	14,45	1,57
	2020	18,7	0,139	0,058	36,36	10,54	4,47	3,33	6,03	0,25	9,06	1,82

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-374])

Додаток В-2 Результати стандартизації ознак виділених факторів впливу на додану вартість підприємств машинобудівного комплексу

Підприємство	Роки	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Ф7	Ф8	Ф9	Ф10	Ф11
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	2018	1,12	0,83	0,58	-0,31	0,90	0,72	0,65	-0,69	-0,93	1,09	1,07
	2019	-0,33	-1,11	-1,15	1,12	0,18	0,42	0,51	-0,45	-0,13	-0,21	-0,16
	2020	-0,80	0,28	0,58	-0,81	-1,08	-1,14	-1,15	1,15	1,06	-0,88	-0,91
ПАТ «Укрелектроапарат»	2018	-0,32	-0,96	0,42	1,02	1,11	0,74	0,97	1,15	0,32	0,99	-0,52
	2019	-0,80	-0,07	-1,14	-0,05	-0,29	0,39	0,06	-0,44	0,80	0,02	-0,63
	2020	1,12	1,03	0,72	-0,98	-0,82	-1,14	-1,03	-0,70	-1,12	-1,01	1,15
ПАТ «Дніпровагонмаш»	2018	-0,87	-0,73	-0,62	1,09	1,05	1,15	1,14	-0,57	0,34	1,12	-0,89
	2019	-0,22	-0,41	-0,54	-0,21	-0,10	-0,46	-0,42	1,15	0,78	-0,34	1,08
	2020	1,09	1,14	1,15	-0,88	-0,95	-0,68	-0,72	-0,59	-1,13	-0,79	-0,19
ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод»	2018	-0,28	-0,89	0,55	1,00	-0,91	0,57	0,59	-0,32	-1,09	1,07	0,58
	2019	1,11	-0,19	-1,15	0,01	-0,15	0,59	0,56	-0,80	0,22	-0,15	-1,15
	2020	-0,83	1,08	0,60	-1,00	1,07	-1,15	-1,15	1,12	0,87	-0,92	0,58
ПАТ «ІНТЕРПАЙП – Нижньодніпровський трубопрокатний завод»	2018	-1,10	0,87	1,09	1,08	-0,33	0,56	0,33	0,00	0,61	1,03	1,07
	2019	0,26	-1,09	-0,21	-0,19	-0,79	0,60	-1,12	-1,00	0,55	-0,05	-0,15
	2020	0,85	0,22	-0,88	-0,89	1,12	-1,15	0,79	1,00	-1,15	-0,97	-0,92
ПАТ «Дніпропетровський трубний завод»	2018	-0,91	-1,06	-0,79	1,13	0,23	0,36	1,15	-0,58	-0,54	1,13	1,15
	2019	-0,16	0,93	1,12	-0,34	-1,10	-1,13	-0,58	-0,58	1,15	-0,38	-0,54
	2020	1,07	0,13	-0,33	-0,78	0,86	0,77	-0,57	1,15	-0,61	-0,76	-0,62
ПАТ «Харківський машинобудівний завод Світло шахтаря»	2018	-1,15	-1,14	-1,13	1,14	1,07	1,15	-0,93	-1,12	1,09	1,15	1,15
	2019	0,51	0,75	0,36	-0,44	-0,16	-0,66	1,06	0,33	-0,22	-0,57	-0,58
	2020	0,65	0,39	0,77	-0,70	-0,91	-0,49	-0,13	0,79	-0,87	-0,58	-0,58
ПАТ «Новомосковський трубний завод»	2018	-0,95	-1,00	-0,53	0,88	0,76	1,13	1,11	-1,12	0,69	1,11	-0,47
	2019	-0,10	0,00	-0,62	0,21	0,37	-0,36	-0,26	0,33	0,46	-0,28	-0,68
	2020	1,05	1,00	1,15	-1,09	-1,13	-0,77	-0,84	0,79	-1,15	-0,83	1,15
ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»	2018	-0,32	-1,13	-0,45	1,15	0,68	1,14	1,15	0,90	1,11	1,14	-0,93
	2019	-0,80	0,77	1,15	-0,56	0,47	-0,72	-0,63	-1,08	-0,28	-0,42	-0,13
	2020	1,12	0,36	-0,69	-0,59	-1,15	-0,42	-0,52	0,17	-0,83	-0,72	1,06

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-374])

Додаток В-3 Значення зведених таксономічних показників розвитку людського капіталу підприємств машинобудування

<i>Підприємство</i>	<i>Рік</i>	<i>Узагальнюючі таксономічні показники розвитку людського капіталу</i>		
		<i>К_{тк}</i>	<i>К_м</i>	<i>К_і</i>
ПАТ «Мотор-Січ»	2018	0,931727	0,988217	0,150136
	2019	0,811263	0,337348	0,619118
	2020	0,194485	0,415454	0,3796
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	2018	0,117694	0,686855	0,039008
	2019	0,419723	0,826561	0,046621
	2020	0,55092	0,172908	0,009745
ПАТ «Укрелектроапарат»	2018	0,843343	1	0,54806
	2019	0,432302	0,608915	0,330317
	2020	0,238156	0,243786	0,134679
ПАТ «Дніпровагонмаш»	2018	0,401836	1	0,363049
	2019	0,37945	0,481868	0,649631
	2020	0,084984	0,299162	0,169876
ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод»	2018	0,845001	0,450108	0,244963
	2019	0,234035	0,56376	0,090989
	2020	0,442479	0,11877	0,385358
ПАТ «ІНТЕРПАЙП – Нижньодніпровський трубопрокатний завод»	2018	0,419351	0,579688	0,763901
	2019	0,445148	0,176722	0,391538
	2020	0,094078	0,273843	0,215743
ПАТ «Дніпропетровський трубний завод»	2018	0,349337	0,838159	0,285701
	2019	0,279847	0,23039	0,15896
	2020	0,07354	0,442591	0,074995
ПАТ «Харківський машинобудівний завод Світло шахтаря»	2018	0,322401	0,481903	0,477025
	2019	0,093822	0,295459	0,232124
	2020	0,159987	0,116864	0,141395

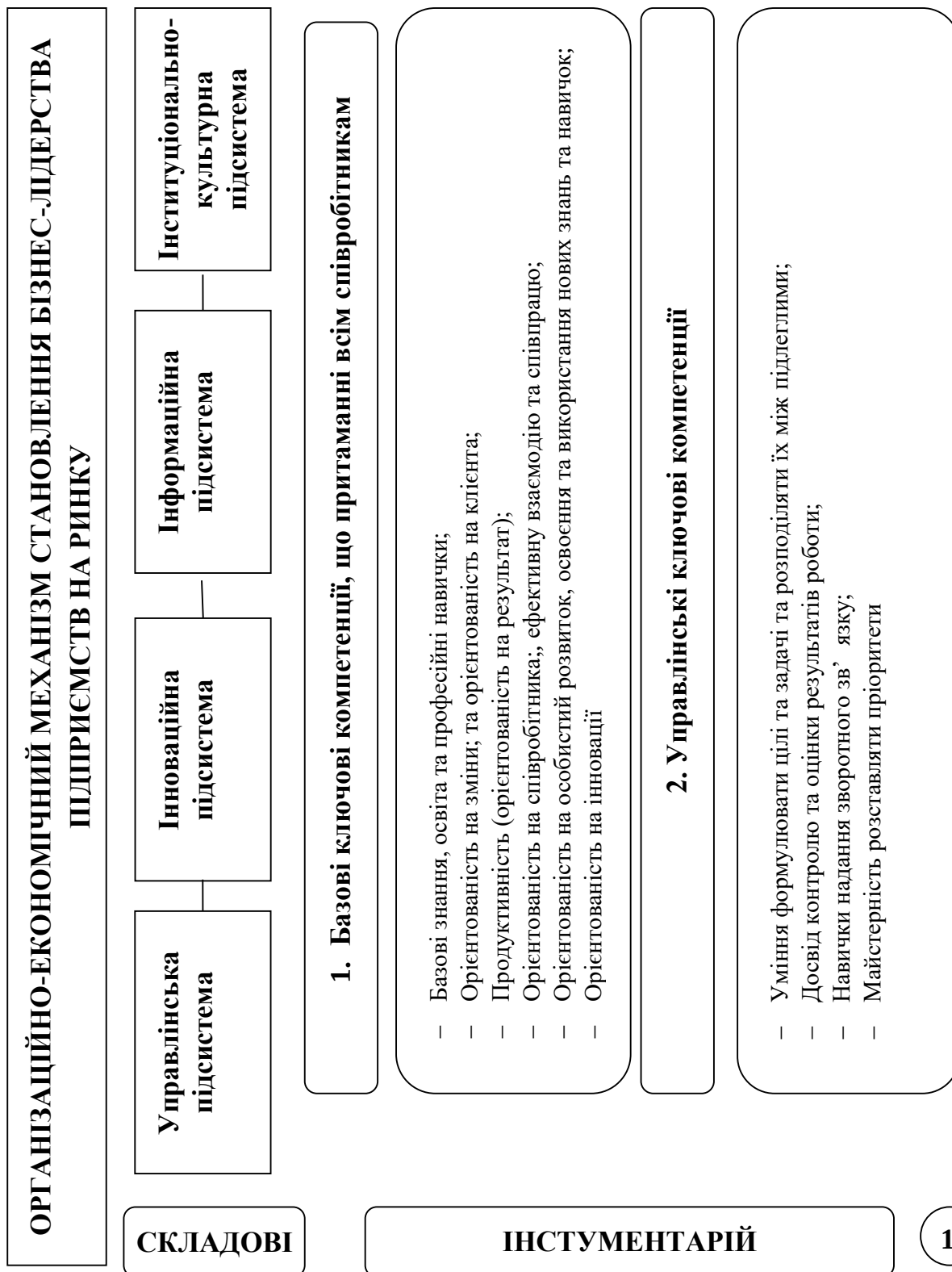
Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-374])

Додаток В-4 Інтегральні показники розвитку людського капіталу підприємств машинобудівного комплексу

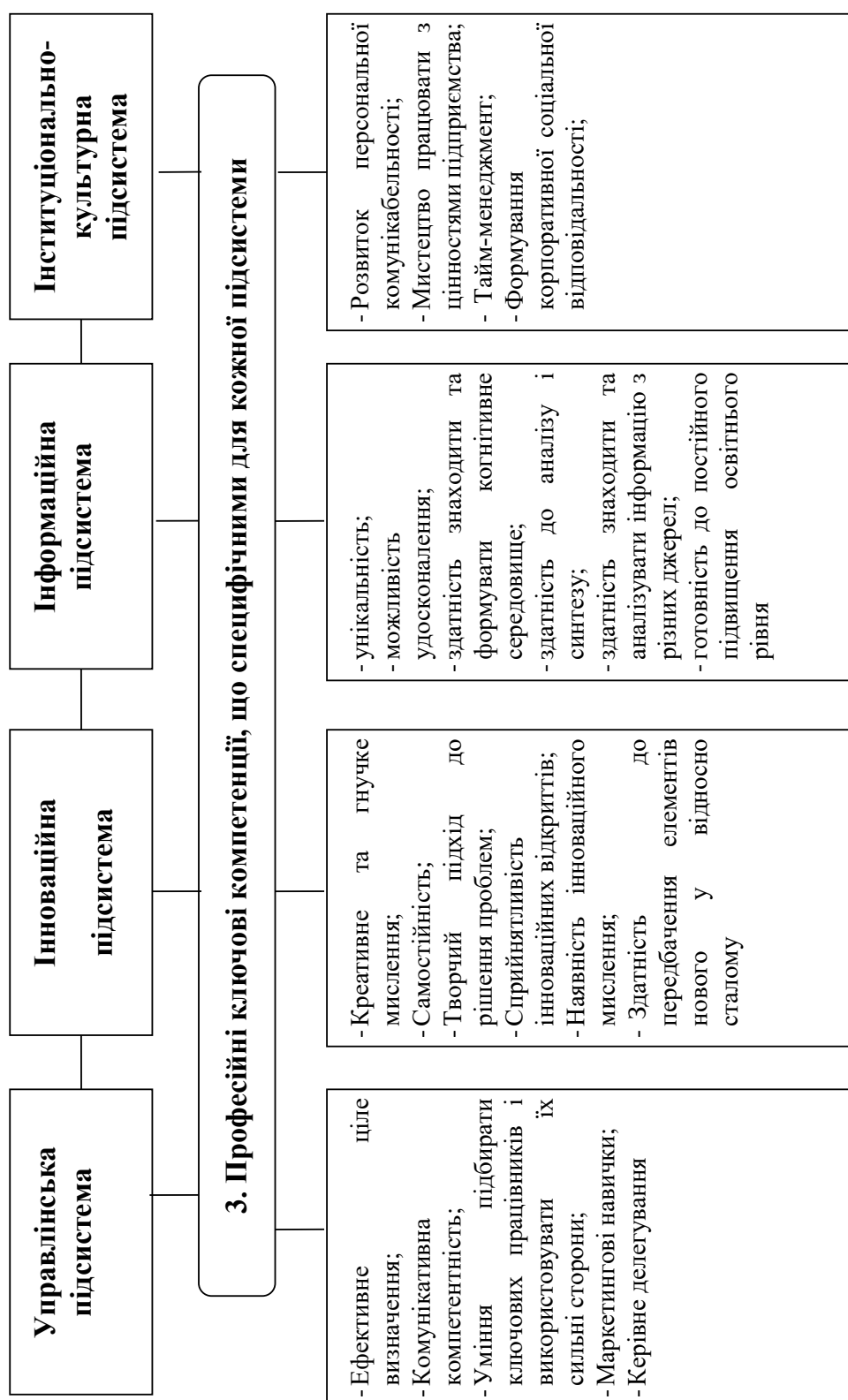
Підприємство	Рік		
	2018	2019	2020
1	2	3	4
ПАТ «Мотор-Січ»	0,517061	0,553356	0,313025
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	0,146642	0,252895	0,09755
ПАТ «Укрелектроапарат»	0,773174	0,443022	0,198483
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,526427	0,491567	0,162852
ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод»	0,453341	0,228975	0,272576
ПАТ «ІНТЕРПАЙП – Нижньодніпровський трубопрокатний завод»	0,570518	0,313465	0,177137
ПАТ «Дніпропетровський трубний завод»	0,437348	0,217215	0,134644
ПАТ «Харківський машинобудівний завод Світло шахтаря»	0,420048	0,185998	0,138272
Середнє значення	0,466072	0,340237	0,173479

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-374])

Додаток Г-1 Організаційно-економічний механізм становлення бізнес-лідерства підприємств на ринку



Продовження додатку Г-1

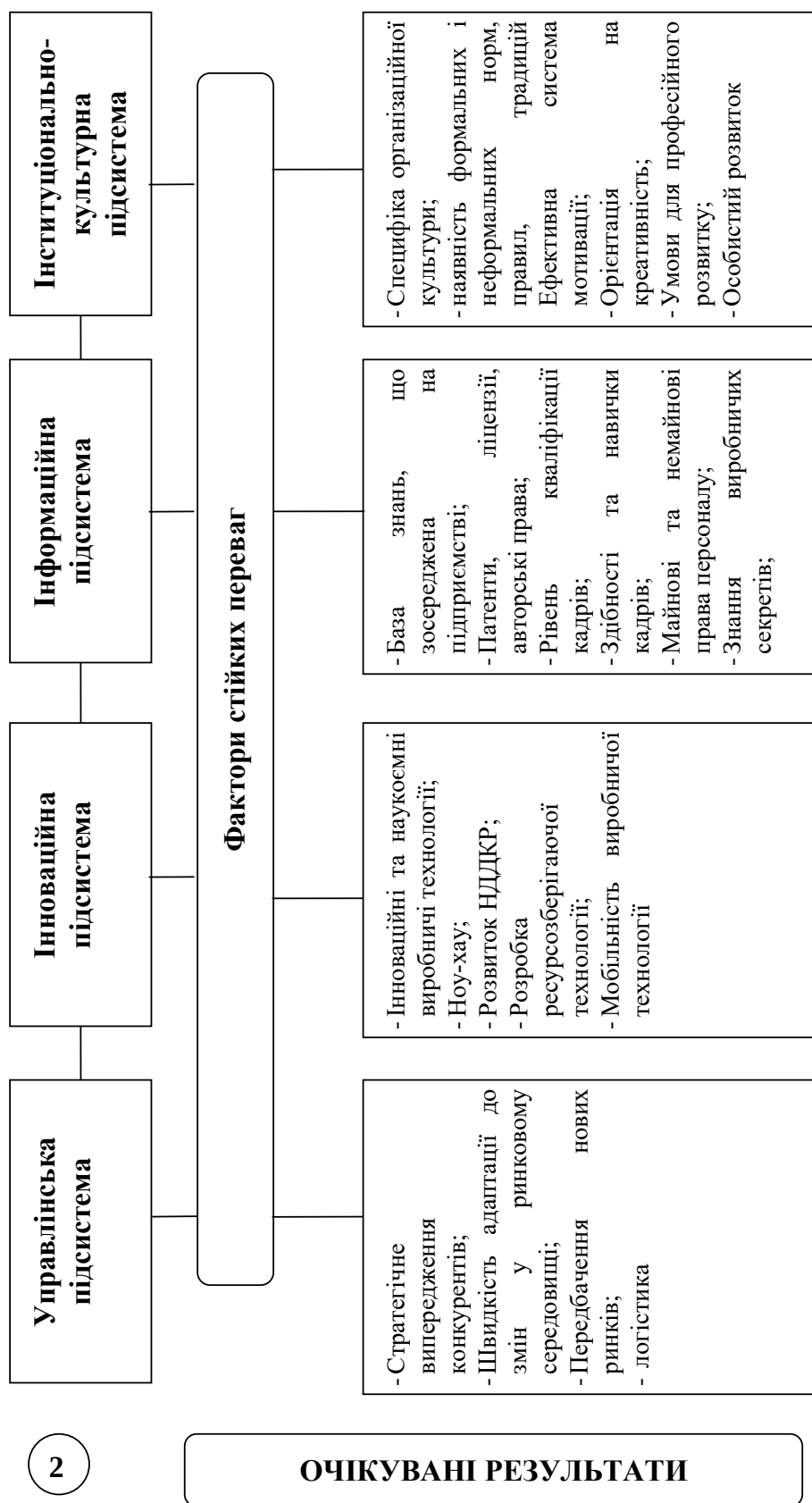


1

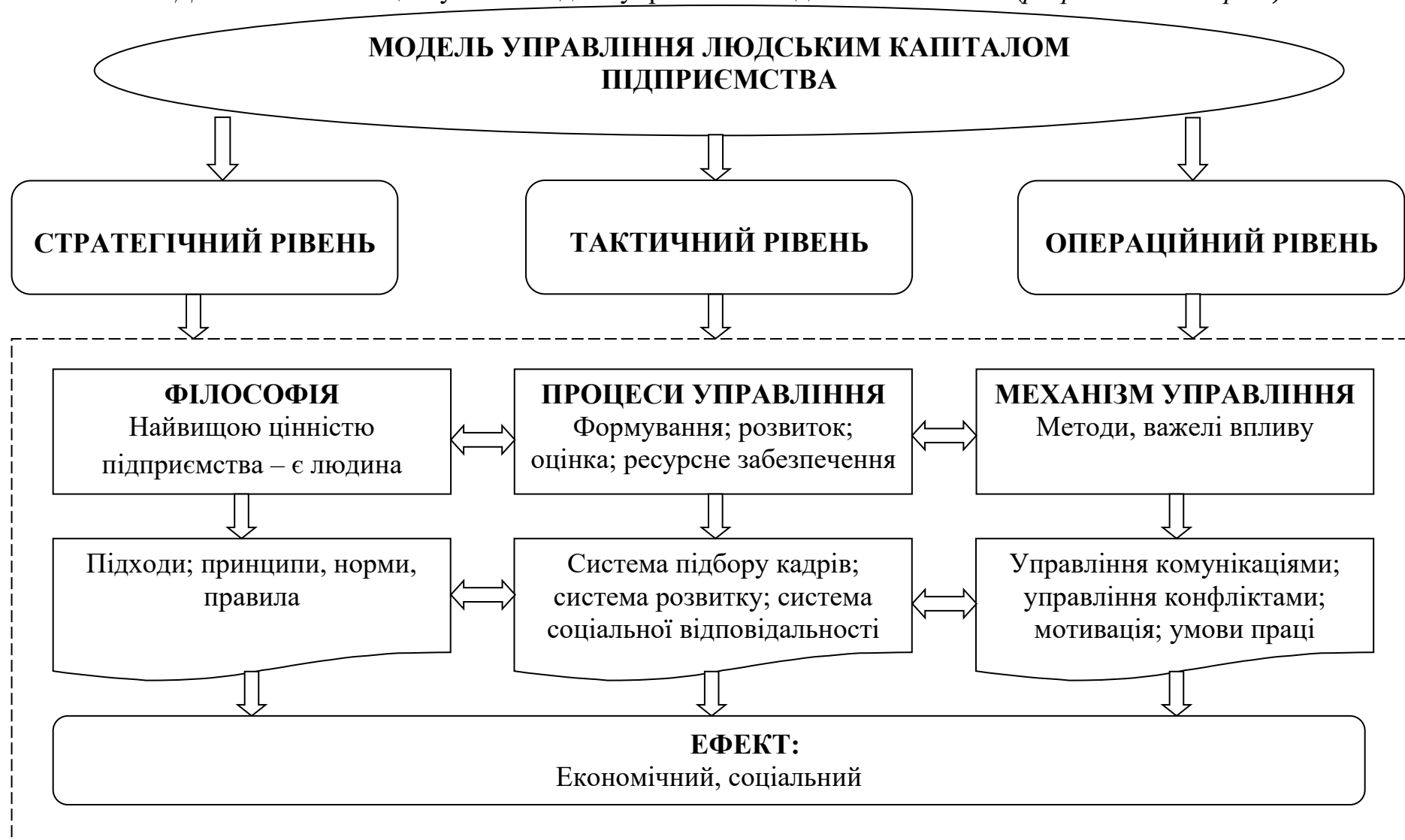
ІНСТРУМЕНТАРІЙ

2

Продовження додатку Г-1



Додадок Г–З Концептуальна модель управління людським капіталом (розроблено автором)



Додаток Г– 4 Коефіцієнт витрат на управління

Підприємство	Роки	Коефіцієнт витрат на управління	Абсолютне відхилення від Попереднього р.	Коефіцієнт зростання
1	2	3	4	5
ПАТ «Мотор-Січ»	2016	13,42564		
	2017	12,21871	-1,20693	-0,08989739
	2018	13,99588	1,77717	0,145446614
	2019	13,04595	-0,94993	-0,067872117
	2020	13,41624	0,37029	0,028383521
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	2016	65,48176		
	2017	69,0868	3,60504	0,05505411
	2018	66,41288	-2,67392	-0,038703776
	2019	40,05581	-26,35707	-0,396866843
	2020	7,209176	-32,84663	-0,820021715
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	2016	7,522227		
	2017	8,115605	0,593378	0,078883288
	2018	8,82394	0,708335	0,087280616
	2019	13,70265	4,87871	0,552894739
ПАТ «Електротермометрія»	2016	15,03197		
	2017	16,15462	1,12265	0,074684157
	2018	13,87393	-2,28069	-0,141178808
	2019	12,09171	-1,78222	-0,128458195
	2020	13,22105	1,12934	0,093397873
Український НДІ технологій та машинобудування	2016	3,933219		
	2017	1,687147	-2,246072	-0,571051853
	2018	2,968443	1,281296	0,759445383
	2019	2,757167	-0,211276	-0,071174013
	2020	4,347716	1,590549	0,576878006
Дніпропетровський агрегатний завод	2016	0,264594		
	2017	0,242745	-0,021849	-0,082575569
	2018	0,246948	0,004203	0,017314466
	2019	0,231371	-0,015577	-0,063078057
	2020	0,242507	0,011136	0,048130492
ПрАТ «Запоріжтрансформатор»	2016	38,28457		
	2017	65,56705	27,28248	0,712623388
	2018	60,96655	-4,6005	-0,070164816
	2019	38,89158	-22,07497	-0,362083306
	2020	19,62735	-19,26423	-0,495331637
Верхньодніпровський машинобудівний завод	2016	11,53994		
	2017	8,425054	-3,114886	-0,269922201
	2018	19,4293	11,00425	1,306133587
	2019	19,2632	-0,1661	-0,008548944

Продовження додатку Г-4

1	2	3	4	5
Монастирищенський машинобудівний завод	2016	9,636422		
	2017	6,2	-3,436422	-0,35660767
	2018	9,710111	3,510111	0,566146935
	2019	10,37799	0,667879	0,068781809
	2020	11,08483	0,70684	0,068109528
ПАТ «Запорізький абразивний комбінат»	2016	18,09205		
	2017	18,95977	0,86772	0,047961397
	2018	15,37657	-3,5832	-0,188989634
	2019	13,7791	-1,59747	-0,103889879
	2020	14,82684	1,04774	0,076038348
ПАТ Запорізький завод «Перетворювач»	2016	3,440557		
	2017	5,717039	2,276482	0,661660888
	2018	2,598092	-3,118947	-0,545552864
	2019	5,111138	2,513046	0,967265978
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	2016	1,677998		
	2017	2,462729	0,784731	0,467659079
	2018	2,034789	-0,42794	-0,173766582
	2019	1,856019	-0,17877	-0,087856775
	2020	2,308333	0,452314	0,243701169
ПАТ «Криворізький турбінний завод (КОНСТАР)»	2016	3,542833		
	2017	4,703779	1,160946	0,327688604
	2018	3,837794	-0,865985	-0,1841041
	2019	3,274493	-0,563301	-0,146777289
ПАТ Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»	2016	2,536082		
	2017	3,69482	1,158738	0,456900842
	2018	3,765131	0,070311	0,019029614
	2019	2,705114	-1,060017	-0,281535224
	2020	3,746605	1,041491	0,385008173
ПАТ «Електропобутприлад»	2016	13,13636		
	2017	11,56059	-1,57577	-0,119954843
	2018	8,867494	-2,693096	-0,232954892
	2019	6,761827	-2,105667	-0,237459084
	2020	8,099871	1,338044	0,197882022
ПАТ «Конвеєр»	2016	4,880572		
	2017	3,684667	-1,195905	-0,245033779
	2018	3,752968	0,068301	0,018536546
	2019	4,44468	0,691712	0,184310658
ПАТ «Дніпровагонмаш»	2016	47,53008		
	2017	58,33191	10,80183	0,22726303
	2018	55,43256	-2,89935	-0,049704356
	2019	24,30244	-31,13012	-0,561585465
	2020	8,363036	-15,939404	-0,655876694

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-377])

Додаток Г–5 Прогноз коефіцієнтів витрат на управління на 2021 рік на основі методу ковзної середньої

Підприємство	Прогнозне значення коефіцієнту ефективності управління
ПАТ «Мотор-Січ»	13,28644
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	9,866534
ПАТ «Електротермометрія»	13,55116
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,240315
ПАТ «Укрелектроапарат»	47,48511
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	14,41864
ПАТ «Монастирищенський машинобудівний завод»	9,576839
ПАТ Запорізький завод «Перетворювач»	4,196993
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	2,092113
ПАТ «Криворізький турбінний завод (КОНСТАР)»	3,983412
ПАТ Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»	3,396986
ПАТ «Електропобутприлад»	8,486517
ПАТ «Конвеєр»	4,03342
ПАТ «Запорізький абразивний комбінат»	15,34966
ПАТ «Дніпровагонмаш»	37,69416

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-374])

Додаток Г-6 Ретроспективні та прогнозні забезпечення інтелектуальною власністю провідних машинобудівних підприємств

Підприємство	Рік	Коеф. Інтел.вл	Ковз.сер. за 2 р	Ковз.сер. за 3 р	Ковз.сер.з а 4р
1	2	3	4	5	6
ПАТ «Мотор-Січ»	2017	0,3836	0,3836		
	2018	0,7139	0,5487	0,5487	
	2019	0,2357	0,4748	0,4444	0,4444
	2020	0,3648	0,3002	0,4381	0,4245
	2021	0,4245	0,4413	0,4771	0,4344
ПАТ «Азовзагвльмаш»	2017	0,2994	0,2994		
	2018	1,2228	0,7611	0,7611	
	2019	1,7729	1,4978	1,0983	1,0983
	2020	1,2979	1,5354	1,4312	1,1482
	2021	1,5354	1,2648	1,0969	1,1233
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	2017	0,4225	0,4225		
	2018	0,6236	0,5230	0,5230	
	2019	1,0648	0,8442	0,7036	0,7036
	2020	4,0247	2,5447	1,9043	1,5339
	2021	2,5447	1,3040	1,0437	1,1187
ПАТ «Укрелектроапарат»	2017	0,6268	0,6268		
	2018	0,7377	0,6822	0,6822	
	2019	0,3090	0,5233	0,5578	0,5578
	2020	0,2382	0,2736	0,4283	0,4779
	2021	0,2736	0,4931	0,5561	0,5179
ПАТ «Електротермометрія»	2017	0,0031	0,0031		
	2018	0,0034	0,0032	0,0032	
	2019	0,0042	0,0038	0,0035	0,0035
	2020	0,0048	0,0045	0,0041	0,0039
	2021	0,0045	0,0038	0,0036	0,0037
УКР НДІ технологій та машинобудування	2017	0,2403	0,2403		
	2018	0,2210	0,2307	0,2307	
	2019	0,2518	0,2364	0,2377	0,2377
	2020	0,2951	0,2734	0,2560	0,2520
	2021	0,2734	0,2468	0,2414	0,2449
ПАТ «Дніпропетровський «агрегатний завод	2017	0,0020	0,0020		
	2018	0,0020	0,0020	0,0020	
	2019	0,0059	0,0040	0,0033	0,0033
	2020	0,0070	0,0065	0,0050	0,0042
	2021	0,0065	0,0042	0,0034	0,0038

Продовження додатку Г-6

1	2	3	4	5	6
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	2017	0,0015	0,0015		
	2018	0,0016	0,0015	0,0015	
	2019	0,0016	0,0016	0,0016	0,0016
	2020	0,0017	0,0017	0,0016	0,0016
	2021	0,0017	0,0016	0,0016	0,0016
ПАТ «Укрелектроапарат»	2017	0,0064	0,0064		
	2018	0,0074	0,0069	0,0069	
	2019	0,0068	0,0071	0,0069	0,0069
	2020	0,0062	0,0065	0,0068	0,0067
	2021	0,0065	0,0068	0,0068	0,0068
ПАТ «Верхньодніпрянський машинобудівний завод»	2017	0,0004	0,0004		
	2018	0,0004	0,0004	0,0004	
	2019	0,0004	0,0004	0,0004	0,0004
	2020	0,0116	0,0060	0,0041	0,0032
	2021	0,0060	0,0023	0,0016	0,0018
ПАТ Запорізький завод «Перетворювач»	2017	0,0035	0,0035		
	2018	0,0037	0,0036	0,0036	
	2019	0,0596	0,0317	0,0223	0,0223
	2020	0,0731	0,0664	0,0455	0,0350
	2021	0,0664	0,0339	0,0238	0,0286
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	2017	0,0015	0,0015		
	2018	0,0016	0,0015	0,0015	
	2019	0,0016	0,0016	0,0016	0,0016
	2020	0,0017	0,0017	0,0016	0,0016
	2021	0,0017	0,0016	0,0016	0,0016
ПАТ «Криворізький турбінний завод (КОНСТАР)»	2017	0,0020	0,0020		
	2018	0,0021	0,0021	0,0021	
	2019	0,0019	0,0020	0,0020	0,0020
	2020	0,0020	0,0019	0,0020	0,0020
	2021	0,0019	0,0020	0,0020	0,0020
ПАТ Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»	2017	0,1187	0,1187		
	2018	0,0541	0,0864	0,0864	
	2019	0,0847	0,0694	0,0859	0,0859
	2020	0,0567	0,0707	0,0652	0,0786
	2021	0,0707	0,0755	0,0792	0,0822
ПАТ «Електропобутприлад»	2017	0,0592	0,0592		
	2018	0,0302	0,0447	0,0447	
	2019	0,0324	0,0313	0,0406	0,0406
	2020	0,0345	0,0334	0,0323	0,0391
	2021	0,0334	0,0365	0,0392	0,0398

Продовження додатку Г-6

1	2	3	4	5	6
ПАТ «Конвеєр»	2017	0,0254	0,0254		
	2018	0,0725	0,0490	0,0490	
	2019	0,0768	0,0747	0,0583	0,0583
	2020	0,0818	0,0793	0,0771	0,0641
	2021	0,0793	0,0677	0,0614	0,0612
ПАТ «Запорізький абразивний комбінат»	2017	0,0086	0,0086		
	2018	0,0082	0,0084	0,0084	
	2019	0,0090	0,0086	0,0086	0,0086
	2020	0,0096	0,0093	0,0089	0,0088
	2021	0,0093	0,0088	0,0086	0,0087
ПАТ «Дніпровагонмаш»	2017	0,0864	0,0864		
	2018	0,0460	0,0662	0,0662	
	2019	0,0857	0,0659	0,0727	0,0727
	2020	0,0595	0,0726	0,0637	0,0694
	2021	0,0726	0,0682	0,0675	0,0710

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-377])

Додаток Г–7 Ретроспективні та прогнозні значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу провідних машинобудівних підприємств

	Рік	рент вл.кап	Ковз.сер. за 2 р	Ковз.сер. за 3 р	Ковз.сер.з а 4р
1	2	3	4	5	6
ПАТ «Мотор-Січ»	2017	0,07557	0,07557		
	2018	0,05644	0,066	0,066	
	2019	0,00649	0,03146	0,04616	0,04616
	2020	0,00383	0,00516	0,02225	0,03558
	2021	0,00516	0,03421	0,04481	0,04087
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	2018	0,01331	0,01331	0,01331	
	2019	0,05962	0,03647	0,03647	0,03647
	2020	0,20198	0,1308	0,09164	0,09164
	2021	0,1308	0,06019	0,04714	0,06405
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	2018	0,03178	0,03178	0,03178	
	2019	0,12468	0,07823	0,07823	0,07823
	2020	0,04065	0,08267	0,0657	0,0657
	2021	0,08267	0,06422	0,05857	0,07197
ПАТ «Електротермометрія»	2017	-0,0153	-0,0153		
	2018	-0,0248	-0,02	-0,02	
	2019	-0,0377	-0,0312	-0,0259	-0,0259
	2020	-0,0212	-0,0294	-0,0279	-0,0247
	2021	-0,0294	-0,0269	-0,0246	-0,0253
ПАТ «Електрообутприлад»	2018	0,00047	0,00047	0,00047	
	2019	0,00264	0,00156	0,00156	0,00156
	2020	-0,0068	-0,0021	-0,0012	-0,0012
	2021	-0,0021	-2E-05	0,00027	0,00016
ПАТ «Конвеєр»	2017	-0,4158	-0,4158		
	2018	-0,4826	-0,4492	-0,4492	
	2019	-0,6451	-0,5639	-0,5145	-0,5145
	2020	-0,0038	-0,3244	-0,3772	-0,3868
	2021	-0,3244	-0,4458	-0,4469	-0,4506
ПАТ «Запорізький абразивний комбінат»	2017		#ДЕЛ/0!		
	2018	-0,0305	-0,0305	-0,0305	
	2019	0,13994	0,05473	0,05473	0,05473
	2020	0,1731	0,15652	0,09419	0,09419
	2021	0,15652	0,06026	0,03948	0,07446
ПАТ «Дніпровагонмаш»	2017	0,0205	0,0205		
	2018	0,00657	0,01353	0,01353	
	2019	0,00826	0,00741	0,01177	0,01177
	2020	0,0018	0,00503	0,00554	0,00928
	2021	0,00503	0,00866	0,01028	0,01053

Продовження додатку Г-7

1	2	3	4	5	6
УКР НДІ технологій та машинобудування	2017	0,00394	0,00394		
	2018	-0,2124	-0,1043	-0,1043	
	2019	1,44262	0,61509	0,41137	0,41137
	2020	0,26139	0,85201	0,49719	0,37388
	2021	0,85201	0,45428	0,2681	0,39263
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод	2018	0,09853	0,09853	0,09853	
	2019	0,12108	0,1098	0,1098	0,1098
	2020	-0,0484	0,03636	0,05708	0,05708
	2021	0,03636	0,08156	0,08847	0,08344
ПАТ «Укрелектроапарат»	2017	0,31401	0,31401		
	2018	0,24366	0,27883	0,27883	
	2019	0,03513	0,13939	0,1976	0,1976
	2020	-0,2117	-0,0883	0,02236	0,09527
	2021	-0,0883	0,10998	0,16626	0,14643
ПАТ «Верхньодніпряньський машинобудівний завод	2018	0,11343	0,11343	0,11343	
	2019	0,13392	0,12367	0,12367	0,12367
	2020	0,0893	0,11161	0,11222	0,11222
	2021	0,11161	0,11624	0,11644	0,11794
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	2017	-0,013	-0,013		
	2018	-0,0372	-0,0251	-0,0251	
	2019	-0,0545	-0,0458	-0,0349	-0,0349
	2020	-0,0642	-0,0593	-0,052	-0,0422
	2021	-0,0593	-0,0434	-0,0373	-0,0385
ПАТ «Криворізький турбінний завод (КОНСТАР)»	2018	-0,0025	-0,0025	-0,0025	
	2019	-0,0282	-0,0154	-0,0154	-0,0154
	2020	-0,0394	-0,0338	-0,0234	-0,0234
	2021	-0,0338	-0,0172	-0,0137	-0,0194
ПАТ Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»	2017	2,40E-05	2,4E-05		
	2018	0,00128	0,00065	0,00065	
	2019	-0,0365	-0,0176	-0,0117	-0,0117
	2020	0,00339	-0,0166	-0,0106	-0,008
	2021	-0,0166	-0,0112	-0,0072	-0,0098

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-377])

Додаток Г-8 Розрахунок нормалізованого значення коефіцієнту плинності на підприємствах машинобудівного комплексу

Назва підприємства	чисельність звільнених співробітників			середньооблікова чисельність			коефіцієнт плинності			нормалізоване значення		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Азовмашінвест холдинг	191	194	179	12884	13931	12170	1,482	1,393	1,471	1	0	0,871
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	35	25	25	2701	2666	2641	1,296	0,938	0,947	1	0	0,025
Мотор-Січ	1575	144	156	23841	25676	26365	6,606	0,561	0,592	1	0	0,005
ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»	65	28	20	1016	1000	991	6,398	2,800	2,018	1	0,179	0,000
ПАТ «Електропобутприлад»	20	73	17	222	149	122	9,009	48,993	13,934	0	1	0,123
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	35	50	610	2915	2865	2255	1,201	1,745	27,051	0	0,021	1
ПАТ «Дніпровагонмаш»	137	161	122	5401	5375	4534	2,537	2,995	2,691	0	1	0,336
ПАТ «Тепловозоремонтний завод» (м. Полтава)	24	5	15	408	432	390	5,882	1,157	3,846	1	0	0,569
ПАТ «УкрНДІ технології машинобудування»	9	13	11	108	118	106	8,333	11,017	10,377	0	1	0,762
ПАТ «Запорізький завод феросплавів»	164	549	20	2920	2187	3084	5,616	25,103	0,649	0,20315	1	0
ПАТ «Северодонецький котельно-механічний завод»	3	7	2	89	82	81	3,371	8,537	2,469	0,1486	1	0
ПАТ «Одеський завод по випуску ковальсько-пресових автоматів»	2	2	2	87	85	83	2,299	2,353	2,410	0	0,488	1
ПАТ «Промарматура»	7	3	51	211	208	157	3,318	1,442	32,484	0,06041	0	1
ПАТ завод «Павлоградхіммаш»	5	2	3	378	505	440	1,323	0,396	0,682	1	0	0,308
ПАТ «Конвеєр»	5	4	44	256	249	205	1,953	1,606	21,463	0,01746	0	1
ПАТ „Укрелектроапарат»	144	95	12	1073	978	985	13,420	9,714	1,218	1	0,696	0

Продовження додатку Г–8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ПАТ «Слов`янський завод високовольтних ізоляторів»	17	13	17	680	677	658	2,500	1,920	2,584	0,87399	0	1
ПАТ «Запорізький механічний завод»	7	11	37	343	332	295	2,041	3,313	12,542	0	0,121	1
ПАТ «Краматорський завод важкого машинобудування»	16	5	8	707	773	838	2,263	0,647	0,955	1	0	0,190
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	1579	346	182	12876	12530	12348	12,263	2,761	1,474	1	0,119	0
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	7	5	61	343	354	293	2,041	1,412	20,819	0,03238	0	1
ПАТ «Монастирищенський ордену трудового Червоного прапора машинобудівний завод»	5	27	3	207	228	233	2,415	11,842	1,288	0,10686	1	0
ПАТ «Дніпротяжмаш»	4	4	6	2272	3507	3520	0,176	0,114	0,170	1	0	0,910
ПАТ Запорізький завод «Перетворювач»	21	8	5	600	579	581	3,500	1,382	0,861	1	0,197	0
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	12	30	25	190	160	145	6,316	18,750	17,241	0	1	0,879
ПАТ «Електротермометрія»	23	133	113	947	814	701	2,429	16,339	16,120	0	1	0,984
ПАТ «Інгул»	9	9	23	132	121	98	6,818	7,438	23,469	0	0,037	1
ПАТ «Запорізький абразивний комбінат»	15	38	107	1807	1769	1662	0,830	2,148	6,438	0	0,235	1
ПАТ Хмельницький завод «Пригма-Прес»	4	2	5	136	134	128	2,941	1,493	3,906	0,60017	0	1
ПАТ «Укрелектроапарат»	26	17	5	4918	4947	4952	0,529	0,344	0,101	1	0,567	0
ПАТ «Криворізький турбінний завод (КОНСТАР)»	8	15	109	1254	1239	1130	0,638	1,211	9,646	0	0,064	1
ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад»	1	2	2	210	212	222	0,476	0,943	0,901	0	1	0,909

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-377])

Додаток Г-9 Розрахунок нормалізованого значення коефіцієнту забезпечення інтелектуальною власністю на підприємствах машинобудівного комплексу

Назва підприємства	Нематеріальні активи			Необоротні активи			Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (К _{зів})			Нормалізоване значення (К _{зів})		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	54530	89390	90290	468152	610710	509293	0,116	0,146	0,177	0	0,492	1
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	3600	4800	5000	261660	238484	211436	0,014	0,020	0,024	0	0,644	1
Мотор-Січ	38010	51970	67420	388600	446206	489316	0,098	0,116	0,138	0	0,467	1
ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»	6880	6160	9200	68881	81329	232627	0,100	0,076	0,040	1	0,600	0
ПАТ «Електропобутприлад»	353	353	353	5958	11704	10906	0,059	0,030	0,032	1	0,000	0,08
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	2047	2880	2996	113634	250530	228033	0,018	0,011	0,013	1	0,000	0,25
ПАТ «Дніпровагонмаш»	5812	8699	14981	67298	188984	174861	0,086	0,046	0,086	1	0,000	0,98
ПАТ «Тепловозоремонтний завод» (м. Полтава)	0	75539	75540	0	528823	479964	0,000	0,143	0,157	0	0,908	1
ПАТ «Український науково-дослідний інститут технології машинобудування	514	519	501	2139	2348	1990	0,240	0,221	0,252	0,63	0,000	1
ПАТ «Запорізький завод феросплавів	11760	11580	9520	115801	121200	121055	0,010	0,010	0,008	1	0,738	0
ПАТ “Сєверодонецький котельно-механічний завод”	50	20	20	1230	1126	1307	0,041	0,018	0,015	1	0,097	0
ПАТ «Промарматура»	279	210	1600	22137	22122	41376	0,013	0,009	0,039	0,11	0,000	1
ПАТ завод «Павлоградхіммаш»	450	450	1200	26316	36684	93137	0,017	0,012	0,013	1	0,000	0,13
ПАТ «Краматорський завод важкого машинобудування»	7600	25900	25900	679592	642078	642078	0,011	0,040	0,040	0	1	1
ПАТ «Запорізький абразивний комбінат»	1600	1600	1600	186523	195795	177802	0,041	0,018	0,015	0,49	0,097	1

Продовження додатку Г-9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ПАТ «Слов`янський завод високовольтних ізоляторів»	0	0	0	14281	11891	10828	0	0	0	0	0	0
ПАТ «Запорізький механічний завод»	1720	2570	2570	111968	120243	120232	0,015	0,021	0,021	0	0,999	1
ПАТ «Краматорський завод важкого машинобудування»	7600	25900	25900	679592	642078	642078	0,011	0,040	0,040	0	1	1
ПАТ «Одеський завод по випуску ковальсько-пресових автоматів»	50	50	50	688	683	687	0,073	0,073	0,073	0	1	0,2
ПАТ Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»	540	351	536	4548	6483	6327	0,119	0,054	0,085	1	0	0,47
ПАТ «Дніпротяжмаш»	6000	6000	6000	96728	87091	96728	0,062	0,069	0,062	0	1	0
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	28010	38320	54160	519285	824128	583481	0,054	0,046	0,093	0,16	0,000	1
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод	400	400	1310	9126	10389	11257	0,044	0,039	0,116	0,07	0,000	1
ПАТ «Монастирищенський ордену трудового Червоного прапора машинобудівний завод»	900	900	800	14470	16136	16645	0,062	0,056	0,048	1	0,546	0
ПАТ «Конвеєр»	614	638	661	24161	8794	8606	0,025	0,073	0,077	0	0,917	1
ПАТ Запорізький завод «Перетворювач»	2230	6350	7510	59952	106466	102783	0,037	0,060	0,073	0	0,626	1
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	400	400	400	26432	25688	24675	0,015	0,016	0,016	0	0,407	1
ПАТ «Електротермометрія»	620	650	750	20205	19176	17924	0,031	0,034	0,042	0	0,288	1
ПАТ «Інгул»	120	200	200	9709	9790	9728	0,008	0,013	0,017	0	0,580	1
ПАТ «Дніпротяжмаш»	6000	6000	6000	96728	87091	96728	0,062	0,069	0,062	0	1	0
ПАТ «Укрелектроапарат»	110900	131000	145090	1739692	1775909	2121362	0,064	0,074	0,068	0	1	0,46
ПАТ «Криворізький турбінний завод (КОНСТАР)»	7240	6240	6090	336944	326741	306972	0,021	0,019	0,020	1	0	0,31
ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад»	559	559	559	6357	5929	8411	0,088	0,094	0,066	0,77	1	0

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-377])

Додаток Г– 10 Розрахунок нормалізованого значення коефіцієнту менеджменту на машинобудівного комплексу

Назва підприємства	Обсяг готової продукції			Витрати на управління			Коефіцієнт менеджменту			Нормалізоване значення		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Азовмашінвест холдинг	38712	52242	60401	12884	13931	12170	3,005	3,750	4,963	0	0,381	1
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	24806	29333	34793	2701	2666	2641	9,184	11,003	13,174	0	0,456	1
Мотор-Січ	2339595	3132224	3661565	23841	25676	26365	98,133	121,990	138,880	0	0,586	1
ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»	8 568	6 045	6 346	1016	1000	991	8,433	6,045	6,404	1	0	0,2
ПАТ «Електропобутприлад»	155	465	192	222	149	122	0,698	3,121	1,574	0	1	0,4
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	5023	7051	106	2915	2865	2255	1,723	2,461	0,047	0,694	1	0
ПАТ «Дніпровагонмаш»	99264	144583	50964	5401	5375	4534	18,379	26,899	11,240	0,456	1	0
ПАТ «Тепловозремонтний завод» (м. Полтава)	13221	13717	13056	408	432	390	32,404	31,752	33,477	0,378	0	1
ПАТ «УкрНДІінститут технології машинобудування	2389	6961	4905	108	118	106	22,120	58,992	46,274	0	1	0,7
ПАТ «Запорізький завод феросплавів»	116846	60837	137213	2920	2187	3084	40,016	27,818	44,492	0,7315551	0	1
ПАТ «Конотопський арматурний завод»	11502	11216	12262	450	429	421	25,560	26,145	29,126	0	0,164	1
ПАТ “Сєверодонецький котельно-механічний завод”	0	8	0	89	82	81	0,000	0,098	0,000	0	1	0
ПАТ «Промарматура»	18493	13028	19149	211	208	157	87,645	62,635	121,968	0,422	0	1
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	329435	252901	375349	12876	12530	12348	25,585	20,184	30,398	0,529	0	1
АТ „Укрелектроапарат»	8745	8867	8157	1073	978	985	8,150	9,066	8,281	0	1	0,1

Продовження дод. Г-10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	12485	8172	6737	343	354	293	36,399	23,085	22,993	1	0,007	0
ПАТ «Монастирищенський ордена трудового Червоного прапора машинобудівний завод»	622	1084	803	207	228	233	3,005	4,754	3,446	0	1	0,3
ПАТ «Конвеєр»	2231	2240	2305	256	249	205	8,715	8,996	11,244	0	0,111	1
ПАТ Запорізький завод «Перетворювач»	5344	1343	1337	600	579	581	8,907	2,320	2,301	1	0,003	0
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	954	860	758	190	160	145	5,021	5,375	5,228	0	1	0,6
ПАТ «Електротермометрія»	6430	5078	4961	947	814	701	6,790	6,238	7,077	0,658	0	1
ПАТ «Інгул»	1260	1412	1958	132	121	98	9,545	11,669	19,980	0	0,204	1
ПАТ «Запорізький абразивний комбінат»	29453	29453	31180	1807	1769	1662	16,299	16,650	18,761	0	0,142	1
ПАТ «Одеський завод по випуску ковальсько-пресових автоматів»	3	3	847	87	85	83	0,034	0,035	10,205	0	0,000	1
ПАТ Хмельницький завод «Пригма-Прес»	1290	820	754	136	134	128	9,485	6,119	5,891	1	0,064	0
ПАТ «Слов`янський завод високовольтних ізоляторів»	18279	19647	18279	680	677	658	26,881	29,021	27,780	0	1	0,4
ПАТ «Запорізький механічний завод»	4690	3952	3490	343	332	295	13,673	11,904	11,831	1	0,0397	0
ПАТ «Краматорський завод важкого машинобудування»	27728	34640	58779	707	773	838	39,219	44,812	70,142	0	0,1809	1
ПАТ «Дніпротяжмаш»	37662	21917	17094	2272	3507	3520	16,577	6,250	4,856	1	0,1189	0
ПАТ «Укрелектроапарат»	167652	168847	167652	4918	4947	4952	34,089	34,131	33,855	0,849	1,0000	0
ПАТ «КОНСТАР»	37662	21917	17074	1254	1239	1130	30,033	17,689	15,110	1	0,1728	0
ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад»	109605	168847	167652	210	212	222	521,929	796,448	755,189	0	1	0,8

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-377])

Додаток Г-11 Розрахунок нормалізованого значення темпів зростання прибутку

Назва підприємства	Чистий прибуток			Темпи зростання			нормалізоване значення		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Азовмашінвест холдинг	702472	-418063	-47155	-1,595	-1,067	-0,887	0	0,746	1
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	-2984	71334	69932	-24,91	-24,436	-0,020	0	0,019	1
Мотор-Січ	1344161	2430040	2063549	0,8078	0,535	-0,151	1	0,716	0
ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»	-33256	-35 716	-35 915	0,074	0,080	0,006	0,920	1	0
ПАТ « Електропобутприлад»	130	270	322	1,0769	1,477	0,193	0,689	1	0
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	83496	124463	70348	0,4906	-0,157	-0,435	1	0,300	0
ПАТ «Дніпровагонмаш»	817869	786382	162882	-0,038	-0,801	-0,793	1	0	0,01
ПАТ «Тепловозоремонтний завод» (м. Полтава)	1263	-14807	-21949	-12,72	-18,378	0,482	0,300	0	1
ПАТ «Український науково-дослідний інститут технології машинобудування	56	-2110	-4224	-38,68	-76,429	1,002	0,488	0	1
ПАТ «Запорізький завод феросплавів»	-758920	-211508	-126911	-0,721	-0,833	-0,400	0,258	0	1
ПАТ “Сєверодонецький котельно-механічний завод”	-807	-362	1994	-0,551	-3,471	-6,508	1	0,510	0
ПАТ «Промарматура»	14121	5037	6847	-0,643	-0,515	0,359	0	0,128	1
ПАТ завод «Павлоградхіммаш»	6447	2608	-23447	-0,595	-4,637	-9,990	1	0,570	0
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	117530	19799	238799	-0,832	1,032	11,061	0	0,157	1
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	9511	15994	12984	0,6816	0,365	-0,188	1	0,636	0
ПАТ «Монастирищенський ордену трудового Червоного прапора машинобудівний завод»	1589	1277	-830	-0,196	-1,522	-1,650	1	0,088	0
ПАТ «Конвеєр»	-3016	-2137	-1294	-0,291	-0,571	-0,394	1	0	0,63
ПАТ Запорізький завод «Перетворювач»	723	-6585	1360	-10,11	0,881	-1,207	0	1	0,81

Продовження дод. Г-11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	-1227	-3184	-3815	1,5949	2,109	0,198	0,731	1	0
ПАТ «Електротермометрія»	-2619	-3581	-1820	0,3673	-0,305	-0,492	1	0,217	0
ПАТ «Інгул»	327	490	-99	0,4985	-1,303	-1,202	1	0	0,06
ПАТ «Запорізький абразивний комбінат»	8619	20727	6575	1,4048	-0,237	-0,683	1	0,213	0
ПАТ «Одеський завод по випуску ковальсько-пресових автоматів»	-251	-440	456	0,753	-2,817	-2,036	1	0	0,22
ПАТ Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»	-1473	1	-1499	-1,001	0,018	-1500,000	0,999	1	0
ПАТ «Слов`янський завод високовольтних ізоляторів»	8425	11257	-15716	0,3361	-2,865	-2,396	1	0	0,15
ПАТ «Запорізький механічний завод»	7651	-4073	2776	-1,532	-0,637	-1,682	0,143	1	0
ПАТ «Краматорський завод важкого машинобудування»	1244	1550	1284	0,246	0,032	-0,172	1	0,488	0
ПАТ «Дніпротяжмаш»	8832	20185	1441	1,2854	-0,837	-0,929	1	0,041	0
ПАТ «Укрелектроапарат»	912543	947068	329180	0,0378	-0,639	-0,652	1	0,019	0
ПАТ «Криворізький турбінний завод (КОНСТАР)»	-28607	-28655	-32865	0,0017	0,149	0,147	0	1	0,99
ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад»	-1762	-1882	1080	0,0681	-1,613	-1,574	1	0	0,02
ПАТ „Укрелектроапарат»	18899	18304	19776	-0,031	0,046	0,080	0	0,696	1

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-377])

Додаток Г-12 Розрахунок сукупного показника діяльності людського капіталу підприємства

Назва підприємства	Показник діяльності виробничої підсистеми			Показник діяльності інноваційної підсистеми			Показник діяльності управлінської підсистеми			Показник діяльності людського капіталу			Показник діяльності підприємства з позиції іміджу		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,15	0,00	0,00	0,00	0,18	0,28	0,00	0,13	0,28	0,00	-0,01	0,28	0,15	0,30	0,84
Мотор-Січ	0,15	0,00	0,00	0,00	0,13	0,28	0,00	0,16	0,28	0,28	0,23	0,00	0,43	0,52	0,56
ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»	0,15	0,03	0,00	0,28	0,17	0,00	0,28	0,00	0,04	0,26	0,02	0,00	0,97	0,22	0,04
ПАТ «Електрообутприлад»	0,00	0,15	0,02	0,28	0,00	0,02	0,00	0,28	0,10	0,28	0,55	0,14	0,56	0,98	0,29
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	0,00	0,00	0,15	0,28	0,00	0,07	0,19	0,28	0,00	0,28	0,14	0,00	0,75	0,42	0,22
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,00	0,15	0,05	0,28	0,00	0,28	0,13	0,28	0,00	0,28	-0,01	0,00	0,69	0,42	0,33
ПАТ «Тепловозремонтний завод» (м. Полтава)	0,15	0,00	0,09	0,00	0,25	0,28	0,11	0,00	0,28	0,08	0,14	0,28	0,34	0,39	0,93
ПАТ «УкрНДІт технології машинобудування»	0,00	0,15	0,11	0,18	0,00	0,28	0,00	0,28	0,18	0,14	0,28	0,28	0,31	0,71	0,86
ПАТ «Запорізький завод феросплавів»	0,03	0,15	0,00	0,28	0,21	0,00	0,20	0,00	0,28	0,07	-0,11	0,28	0,59	0,24	0,56
ПАТ «Сєвєродонецький котельно-механічний завод»	0,02	0,15	0,00	0,28	0,03	0,00	0,00	0,28	0,00	0,28	-0,15	0,00	0,58	0,30	0,00

Продовження дод. Г-12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ПАТ «Промарматура»	0,01	0,00	0,15	0,03	0,00	0,28	0,12	0,00	0,28	0,00	0,10	0,28	0,16	0,10	0,99
ПАТ завод «Павлоградхіммаш»	0,15	0,00	0,05	0,28	0,00	0,04	0,28	0,00	0,11	0,28	-0,17	0,00	0,99	-0,17	0,19
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	0,15	0,02	0,00	0,04	0,00	0,28	0,15	0,00	0,28	0,00	3,10	0,28	0,34	3,12	0,84
ПАТ «Конвеєр»	0,00	0,00	0,15	0,00	0,26	0,28	0,00	0,03	0,28	0,28	-0,08	0,18	0,28	0,21	0,89
ПАТ Запорізький завод «Перетворювач»	0,15	0,03	0,00	0,00	0,18	0,28	0,28	0,00	0,00	0,00	0,25	0,23	0,43	0,45	0,51
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	0,00	0,15	0,13	0,00	0,11	0,28	0,00	0,28	0,16	0,20	0,59	0,00	0,20	1,13	0,58
ПАТ “Електротермометрія”	0,00	0,15	0,15	0,00	0,08	0,28	0,18	0,00	0,28	0,28	0,10	0,00	0,46	0,33	0,71
ПАТ «Інгул»	0,00	0,01	0,15	0,00	0,28	0,28	0,00	0,06	0,28	0,28	0,14	0,02	0,28	0,48	0,73
ПАТ «Запорізький абразивний комбінат»	0,00	0,04	0,15	0,14	0,00	0,28	0,00	0,04	0,28	0,28	0,39	0,00	0,42	0,47	0,71
ПАТ «Одеський завод по випуску ковальсько- пресових автоматів»	0,00	0,07	0,15	0,00	0,28	0,06	0,00	0,00	0,28	0,28	0,21	0,06	0,28	0,56	0,55
ПАТ Хмельницький завод ковальсько- пресового устаткування «Пригма-Прес»	0,09	0,00	0,15	0,28	0,00	0,13	0,28	0,02	0,00	0,28	0,00	0,00	0,93	0,02	0,28

Продовження дод. Г-12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ПАТ «Слов'янський завод високовольтних ізоляторів»	0,13	0,00	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,28	0,12	0,28	0,09	0,04	0,41	0,37	0,31
ПАТ «Запорізький механічний завод»	0,00	0,02	0,15	0,00	0,28	0,28	0,28	0,01	0,00	0,04	-0,18	0,00	0,32	0,13	0,43
ПАТ «Краматорський завод важкого машинобудування»	0,15	0,00	0,03	0,00	0,28	0,28	0,00	0,05	0,28	0,28	0,07	0,00	0,43	0,40	0,59
ПАТ «Дніпротяжмаш»	0,15	0,00	0,14	0,00	0,28	0,00	0,28	0,03	0,00	0,28	0,36	0,00	0,71	0,67	0,14
ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад»	0,00	0,15	0,14	0,22	0,28	0,00	0,00	0,28	0,24	0,28	0,02	0,01	0,50	0,73	0,38
ПАТ «Укрелектроапарат»	0,15	0,10	0,00	0,20	0,00	0,28	0,00	0,28	0,04	0,00	0,59	0,12	0,35	0,98	0,44

Примітка: (розраховано автором на основі річних звітів [305-311, 370-377])

Додаток Д-1

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1.1 Монографії

1. Шевчук О. А. Еліта як домінанта розвитку людського капіталу: Монографія. К.: ТОВ «Інтерсервіс». 2012. 246 с. (15,56 др. арк.).
2. Шевчук О. А. Імперативи розвитку корпоративної еліти: Монографія. К.: ТОВ «Спринт-Сервіс». 2014. 297 с. (18,5 др. арк.).
3. Шевчук О. А. Розвиток машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства: Монографія. К.: ТОВ «Спринт-Сервіс». 2016. 280 с. (16,3 др. арк.).
4. Шевчук О.А. Стратегічні напрями інноваційної активності та ресурсної підтримки інвестиційно-інноваційного забезпечення економічної безпеки реального сектору економіки в умовах технологічної модернізації. *Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія* / за заг. ред. О.С. Власюка. К.: НІСД 2017. 384 с. (22.32 др. арк., особисто автору належить 1,25 др. арк., особистий внесок: *запропоновано стратегічні напрями інноваційної активності та ресурсної підтримки промислових підприємств економіки в сучасних умовах*).

Статті у виданнях, що включені до наукометричних баз Scopus / Web of Science

5. Trofymenko O., Shevchuk O., Koba N., Tashcheiev Y. and Pavlenco T. Knowledge and innovation management for transforming the field of renewable energy. *Communications in Computer and Information Sciences*. 2021. 1434. P. 73–87. [Наукометрична база: **Scopus**]. (1 др. арк., особисто автору належить 0,26 др. арк., особистий внесок: *обґрунтовано потребу управління знаннями та інноваціями на підприємствах*).

6. Шевчук О. А. Формування інноваційної корпоративної культури підприємства для досягнення стратегічних цілей розвитку. *Науковий вісник НГУ*. 2015. № 1. С. 132–138. [Наукометричні бази: **Scopus**, Index Copernicus, EBSCOhost databases, Ulrich's Web Global Serials Directory, Research Bible]. (0,85 др. арк.).

7. Шевчук Е. А. Экономическая элита как открытая сложная система. *Науковий вісник НГУ*. 2013. № 3. С. 133–139. [Наукометричні бази: **Scopus**, Index Copernicus, EBSCOhost databases, Ulrich's Web Global Serials Directory, Research Bible]. (0,85 др. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз

8. Шевчук О. А. Структурно–функціональний підхід до становлення еліти на підприємствах. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2013. № 1/3 (9). С. 56–59. [Наукометричні бази: Index Copernicus, BSCO, 1findr, Directory of Open Access Journals (DOAJ) та ін.]. (0,5 др. арк.).

9. Шевчук О. А. Знання – як основний стратегічний ресурс підприємства *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2013. № 2/2 (10). С. 46–49. [Наукометричні бази: Index Copernicus, BSCO, 1findr, Directory of Open Access Journals (DOAJ) та ін.]. (0,5 др. арк.).

10. Шевчук О. А. Організаційно-економічний механізм становлення лідерства вітчизняних підприємств на ринку. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2(57). С. 192–196. [Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus, ERIH PLUS, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI) та ін.]. (0,5 др. арк.).

11. Шевчук О. А. Стратегія ефективного використання людського капіталу підприємства для досягнення бізнес-лідерства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 12 (частина 3). С. 119–123. [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar]. (0,7 др. арк.).

12. Шевчук О. А. Наукові підходи до дослідження лідерства підприємств на ринку. *Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2015. №. 4. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-4-2015>. [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar]. (0,65 др. арк.).

13. Шевчук О. А. Ланцюг формування бізнес-лідерства підприємств на світовому ринку. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Т. 20. Вип. 2. С. 106–109. [Наукометричні бази: Index Copernicus International Journals Master List; Google Scholar; Ulrich's Periodicals Directory; Research Bible]. (0,5 др. арк.).

14. Шевчук О. А. Сучасні наукові підходи до імперативів розвитку підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство»*. 2016. № 7. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/576-shevchuk-o-a>. [Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)]. (0,7 др. арк.).

15. Шевчук О. А. Стратегічний розвиток машинобудівних підприємств на основі ресурсного та ринкового підходів. *Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2017. Випуск 20. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/136.pdf>. [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar]. (0,7 др. арк.).

16. Шевчук О.А. Системно-синергетичний підхід до організаційної архітектури машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27 (частина 2). С. 84-88. [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar]. (0,65 др. арк.).

17. Шевчук О. А. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 290–298. [Наукометричні бази: Index Copernicus International, Google Scholar, Directory of Open Access Journals (DOAJ) та ін.] (0,9 др. арк.).

18. Shevchuk O.A. System-synergetic approach to providing dynamic stability of enterprises based business leadership. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018.

№ 15. С. 199–208. [Наукометричні бази: Index Copernicus International, Google Scholar, Directory of Open Access Journals (DOAJ) та ін.]. (1 др. арк.).

19. Шевчук О.А. Основні принципи забезпечення динамічної стійкості розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 15. С. 260–269. [Наукометричні бази: Index Copernicus International, Google Scholar, Directory of Open Access Journals (DOAJ) та ін.] (0,95 др. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України

20. Шевчук О. А. Промислове підприємство як система соціально–стратифікаційних відносин коаліції власників ресурсів. *Економіка розвитку*. 2013. № 3 (67). С. 72–76. (0,63 др. арк.).

21. Шевчук О. А. Системно-структурний підхід до лідерства підприємств *Економіка розвитку*. 2014. №2 (68). С. 37–43. (0,85 др. арк.).

22. Шевчук О. А. Динаміка стану зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України *Економічний вісник. Збірник наукових праць*. 2014. № 11. С. 118–127. (1 др. арк.).

23. Шевчук О. А. Монополія знань як основний чинник економічного зростання в умовах розвитку глобалізації. *Економіка розвитку*. 2012. № 2 (62). С. 81–87. (0,89 др. арк.).

24. Шевчук О. А. П'яти-факторна модель розвитку економічної еліти. *Економіка розвитку*. 2013. №2 (66). С. 37–43. (0,89 др. арк.).

25. Шевчук О. А. Наукові підходи до стратегій забезпечення лідерства вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 7 (частина 4). С. 18–23. (0,7 др. арк.).

26. Шевчук О. А. Роль людського капіталу в економічному розвитку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2006. № 3. С. 65–68. (0,65 др. арк.).

27. Шевчук О. А. Інвестиції в людський капітал – передумова економічного розвитку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2007. № 4. С. 24–29. (0,85 др. арк.).
28. Шевчук О. А. Види відтворення людського капіталу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2009. № 6. С. 37–42. (0,85 др. арк.).
29. Шевчук О. А. Роль і оцінка людського капіталу України. *Ринок праці і безробіття. Збірник наукових праць*. 2009. № 1–2. С. 1–8. (1 др. арк.).
30. Шевчук О. А. Глобалізація як взаємодія інтелекту різної національної належності. *Інституціональний вектор економічного розвитку. Збірник наукових праць*. 2011. Вип. 4 (2). С. 246–252. (0,35 др. арк.).
31. Шевчук О. А. Мотивація діяльності з позиції сучасних теорій соціальної справедливості. *Електронне наукове фахове видання «Проблеми системного підходу в економіці»*. К.: НАУ. 2011. Вип. 4. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Shevchuk_411.htm (0,65 др. арк.).
32. Шевчук О. А. Суспільство знань – як основна домінанта економічного розвитку України. *Наукові записки. Серія «Економіка»: збірник наукових праць*. 2011. Вип. 18. С. 354–359. (0,6 др. арк.).
33. Шевчук О. А. Мотиваційні аспекти діяльності в умовах формування глобального ринку. *Економіка і регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка*. 2011. № 4 (31). С. 174–177. (0,5 др. арк.).
34. Шевчук О. А. Квінтесенція інтелектуального капіталу в умовах розвитку економіки знань. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 2 (129). С. 18–21. (0,46 др. арк.).
35. Шевчук О. А. Генеза економічної еліти в умовах глобалізації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки*. 2012, Вип. 1 (45). С. 32–38. (0,88 др. арк.).

36. Шевчук О. А. Формування сучасного економічного істеблїшменту. *Вїсник Хмельницького нацїонального унїверситету*. 2012. №1. С. 231–233. (0,5 др. арк.).

37. Шевчук О. А. Інновацїї як результат монополїї на знання. *Вїсник Хмельницького нацїонального унїверситету*. 2012. № 3. С. 115–119. (0,57 др. арк.).

38. Шевчук О. А. Дїагностика формування імперативів розвитку пїдприємств в умовах економїки знань. *Формування ринкових вїдносин в Україні*. 2015. № 3 (166). С. 189–194. (0,67 др. арк.).

Тези доповїдей у матерїалах науково-практичних конференцїй

39. Шевчук О.А. Україна у глобалїзованому свїті. *Конкурентнї стратегїї розвитку України в умовах альтерглобалїзму*. Матерїали III Мїжнародної науково-практичної конференцїї (9 квітня 2021 р.). К.: УВОІ «Допомога» УСІ». 2021. С. 137-138. (0,1 др. арк.).

40. Шевчук О.А. Зовнїшньоекономїчна дїяльнїсть: виклики глобалїзацїї. *Сучаснї тенденцїї економїчного розвитку релїонів: теоретичнї та прикладнї аспекти*. Матерїали IV мїжнародної науково-практичної Інтернет-конференцїї. Одеса: ОДАБА. 2021. С. 124-127. (0,1 др. арк.).

41. Шевчук О.А. Знання як домїнанта ознака сучасного виробництва. *Глобалїзацїя напрямів формування промислового потенцїалу в умовах постїндустрїальних трансформацїй*. I Всеукраїнська науково-практична конференцїя. Київ: НТУУ «КПІ». 19.04.2016. (0,1 др. арк.).

42. Шевчук О.А. Переваги становлення бїзнес-лїдерства пїдприємства на ринку. *Глобалїзацїя напрямів формування промислового потенцїалу в умовах постїндустрїальних трансформацїй*. II Всеукраїнська науково-практична конференцїя. Київ: НТУУ «КПІ». 26.04.2017. (0,1 др. арк.).

43. Шевчук О.А. Формування корпоративної культури інновацїйного типу як основи забезпечення динамїчної стїйкостї розвитку машинобудівних пїдприємств. *Глобалїзацїя напрямів формування промислового потенцїалу в*

умовах постіндустріальних трансформацій. III Всеукраїнська науково-практична конференція. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 04.04.2018. (0,1 др. арк.).

44. Шевчук О.А. Інноваційно-інвестиційні і трансформаційні процеси в економіці. *Фінансова система України в умовах економічної та фінансової глобалізації світу*. Всеукраїнська науково-практична конференція 15 грудня 2017 року. Київ: Приватний вищий навчальний заклад Київський інститут. С. 121-122. (0,1 др. арк.).

45. Шевчук О. А. Сучасні методи управління підприємством. *Сучасні проблеми економіки підприємства*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції., (Дніпропетровськ, 5 листопада 2003 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта. 2003. Т .2. С. 49–50. (0,1 др. арк.).

46. Шевчук О. А. Інвестиції в людський капітал і економічне зростання. *Наука і освіта – 2004*. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 10 – 25 лютого 2004 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта. 2004. Т. 12. С. 66–67. (0,1 др.арк.).

47. Шевчук О. А. Інноваційний потенціал як здатність людського капіталу до трансформації знань. *Міждисциплінарні дослідження в науці та освіті*. Перший міжнародний науково–практичний семінар. URL: www.es.rae.ru/mino/62–229 (дата обращения: 25.01.2012).2012. № 1. (0,1 др.арк.)

48. Шевчук О. А. Знання як основа для розвитку елітарності. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку науки та освіти*. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, (Донецьк, 15–17 листопада 2012 р.). Scientific journal «Aspect». 2012. Р. 15–18. (0,3 др.арк.).

49. Шевчук Е. А. Инновационная деятельность предприятий как основа повышения конкурентоспособности. *Торгово–экономические проблемы регионального бизнес–пространства*. Сборник материалов XI Международной научно–практической конференции (Челябинск, 22 – 24 апреля 2013 г.). Челябинск: Издательский центр ЮурГУ. 2013. С. 218–222. (0,5 др. арк.).

50. Шевчук О. А. Системний підхід до становлення лідерства підприємств. *Економіка країни: сучасний стан та перспективи розвитку*.

Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет конференції економічного спрямування, (Тернопіль, 10 червня 2014 р.). Тернопіль: ФОП Шпак. 2014. С. 29–32. (0,2 др. арк.).

51. Шевчук О. А. Концептуальні основи розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Виробничо-експортний потенціал національної економіки*. Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, (Ужгород, 3–4 жовтня 2014 р.). Ужгород: Вид. дім «Гельветика». 2014. С. 114–118. (0,2 др.арк.).

52. Шевчук О. А. Формування консолідованої системи становлення лідерства підприємств України. *Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації*. Матеріали доповідей Міжнародної науково–практичної конференції, (Херсон, 10 – 11 жовтня 2014 р. Херсон: Вид. дім «Гельветика». 2014. Ч. 1. С. 157–159. (0,1 др.арк.).

53. Шевчук О. А. Досягнення престижу підприємства на ринку шляхом інтелектуалізації інноваційного потенціалу. *Реформування економіки України: ефективне виробництво, конкурентні регіони, макроекономічна рівновага*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (Київ, 15 – 17 жовтня 2014 р.). Дніпропетровськ: НГУ. 2014. С. 33–36. (0,2 др.арк.).

54. Шевчук О. А. Засоби формування на підприємстві підсистеми корпоративної культури інноваційного типу. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій*. Матеріали V Всеукр. наук. практ. конф. з міжнар. участю 18 грудня 2019 року. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. С. 195 – 199. (0,2 др.арк.).

Таблиця Д – 1 – Апробація результатів дослідження

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	2	3	4	5
1	Всеукраїнська науково-практична конференція	<i>Сучасні проблеми економіки підприємства</i>	Дніпропетровськ, 5 листопада 2003 р.	заочна
2	Міжнародна науково-практична конференція	<i>Наука і освіта – 2004</i>	Дніпропетровськ, 10 – 25 лютого 2004 р.	заочна
3	міжнародний науково-практичний семінар	<i>Міждисциплінарні дослідження в науці та освіті</i>	Київ, 25.01.2012	заочна
4	Міжнародна науково-практична конференція	<i>Сучасні проблеми та перспективи розвитку науки та освіти</i>	Донецьк, 15–17 листопада 2012 р.	заочна
5	Міжнародна науково-практична конференція	<i>Торгово-економические проблемы регионального бизнес-пространства</i>	Челябинск, 22 – 24 апреля 2013 г.	заочна
6	Міжнародна науково-практична Інтернет конференція економічного спрямування	<i>Економіка країни: сучасний стан та перспективи розвитку.</i>	Тернопіль, 10 червня 2014 р.	заочна
7	Міжнародна науково-практична конференція	<i>Виробничо-експортний потенціал національної економіки</i>	Ужгород, 3–4 жовтня 2014 р.	заочна
8	Міжнародна науково-практична конференція	<i>Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації</i>	Херсон, 10 – 11 жовтня 2014 р.	заочна

Продовження таблиці Д-1

1	2	3	4	5
9	Міжнародна науково-практична конференція	<i>Реформування економіки України: ефективне виробництво, конкурентні регіони, макроекономічна рівновага</i>	Київ, 15 – 17 жовтня 2014 р.	очна
10	Всеукраїнська науково-практична конференція	<i>Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій</i>	М. Київ, 19 квітня 2016	очна
11	Всеукраїнська науково-практична конференція	<i>Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій</i>	М. Київ, 26 квітня 2017	очна
12	Всеукраїнська науково-практична конференція	<i>Фінансова система України в умовах економічної та фінансової глобалізації світу</i>	Київ 15 грудня 2017 року	заочна
13	Всеукраїнська науково-практична конференція	<i>Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій</i>	М. Київ, 04 квітня 2018	очна
14	Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю	<i>Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій</i>	М. Київ, 18 грудня 2019	очна
15	Міжнародна науково-практична конференція	Конкурентні стратегії розвитку України в умовах альтерглобалізму.	Київ, 9 квітня 2021 р.	очна
16	Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція	<i>Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти</i>	Одеса, 21 квітня 2021р.	заочна



УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
“КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ”

03056, м. Київ, пр-т Перемоги, 37; тел. (+38 044) 236-79-89 тел./факс (+38 044) 454-97-88
<http://www.kpi.ua> e-mail; mail@kpi.ua

06.11.14р. № 59



«ЗАТВЕРДЖЕНО»
 Перший проректор НТУУ «КПІ»
 Ю.І.Якименко
 «11 листопада» 2014р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження
здобувача кафедри теоретичної та прикладної економіки
факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ»
Шевчук Олени Анатоліївни
на здобуття наукового ступеню доктора економічних наук

Комісія у складі:

Голова – декан факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ», доктор технічних наук, професор О.А.Гавриш;

Члени комісії – завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ», д.е.н., професор Г.К.Яловий, д.е.н., професор кафедри теоретичної та прикладної економіки факультету менеджменту і маркетингу НТУУ «КПІ» І.М. Крейдич, к.е.н., доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки факультету менеджменту і маркетингу НТУУ «КПІ» Н.В.Рощина цим актом засвідчують, що результати дисертаційного дослідження здобувача кафедри теоретичної та прикладної економіки О.А.Шевчук використані при підготовці та викладанні курсів лекцій та практичних занять з дисципліни «Економіка організацій і планування виробництва», а саме в кредитному модулі 2 «Економіка та організація виробництва» (розділ «Ресурсне забезпечення підприємства» та «Економічні результати та ефективність виробництва»).

Голова комісії:

д.т.н., проф. О.А.Гавриш

Члени комісії:

д.е.н., проф. Г.К.Яловий

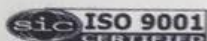
д.е.н., проф. І.М.Крейдич

к.е.н., доц. Н.В.Рощина



**Державне космічне агентство України
Державне підприємство
“Науковий центр точного машинобудування”**

02099, м. Київ, вул. Бориспільська, 9, а/с 47, тел./факс (044) 566-84-55



Вих. № 336 від 06.11.2014

Прим. № 1

Спеціалізованій вченій раді за місцем захисту
докторської дисертації Шевчук О.А.

ДОВІДКА

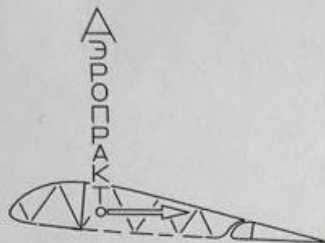
Видана пошукачу наукового ступеня доктора економічних наук Шевчук Олені Анатоліївні про те, що матеріали її дослідження впровадженні та використовуються в процесі діяльності ДП «Науковий центр точного машинобудування». А саме:

- запропоновані теоретико-методологічні підходи до удосконалення внутрішньої структури підприємства, спрямованої на формування та збереження корпоративної еліти;
- реалізовані науково-методичні положення та практичні рекомендації з формування інституціонально-культурного та організаційно-економічного механізму управління людським капіталом підприємства;
- враховані висновки та пропозиції щодо розроблення економічної моделі формування та реалізації політики інтелектуалізації інноваційного потенціалу підприємства, що враховує внутрішні стратегічні фактори розвитку.

Директор ДП «Науковий центр
точного машинобудування», д.т.н.



О.В. Селюков



ТОВ "Аеропракт"

24, Польова, Київ, 03056, Україна

Тел: +380 44 496-77-21

Факс: +380 44 496-77-31

e-mail: air@prakt.kiev.ua

Вих. 168

від « 17 » жовтня 2014 року

Спеціалізованій вченій раді за місцем захисту
докторської дисертації Шевчук О.А.

ДОВІДКА

Видана пошукачу наукового ступеня доктора економічних наук, Шевчук Олені Анатоліївні, про те, що матеріали її дослідження впровадженні та використовуються в процесі виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Аеропракт»

А саме:

- концепція економічної моделі позиціонування підприємства у геоекономічному стратифікаційному просторі, що враховує зовнішні та внутрішні фактори впливу;
- висновки та пропозиції щодо формування ефективної політики розвитку лідерства сучасної виробничо-економічної системи в умовах глобалізації.



О. В. Литовченко



ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН «УКРОБОРОНПРОМ»



ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ЗАВОД 410 ЦА»
STATE ENTERPRISE PLANT 410 CA

Україна, 03151, Київ-151, Повітрофлотський пр., 94
aviamark@410.kiev.ua

Тел.: (044) 246-99-26, факс: (044) 246-99-83

94, Povitroflotskiy ave., Kiev, 03151, Ukraine
arp410@410.kiev.ua

Вих. 11.3-3515
від «27» 09 2021 року

Спеціалізованій вченій раді за місцем захисту
докторської дисертації Шевчук О.А.

ДОВІДКА

Науково-практичні результати дисертаційної роботи Шевчук О. А. містить практичну цінність та впроваджені ДП «ЗАВОД 410 ЦА», зокрема підприємством використовується:

- методичний інструментарій визначення масштабів синергетичного ефекту впливу людського капіталу підприємства на стійкість економічного розвитку, який використовує приведені та нормовані показники діяльності персоналу;
- застосовано економічні регулятори організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства, що знаходять своє відображення у трьох основних рівнях управління: оперативному, тактичному та стратегічному;
- прийнято до уваги пропозиції щодо доцільності застосування сумісного управління та співробітництва з метою покращення якості прийнятих рішень по основних, нових та складних проблемах.

Головний технолог



В.Л.Бушнів



ЗАВОД СПЕЦТЕХНІКИ
ТЕХКОМПЛЕКТ

☎ 0 (800) 300 730*

* Водні дзвінки є безкоштовними з усіх номерів операторів зв'язку України

✉ info@thk.kiev.ua

🌐 thk.kiev.ua

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕХКОМПЛЕКТ»

ЄДРПОУ 20616482

Юридична адреса: 08004, Київська обл., Макарівецький р-н,
с. Калинівка, вул.Київська, 43/2

Платник податку на прибуток на загальних умовах

р/р UA 92 300528 0000026004455070144

В АТ «ОТП БАНК», м. Києва

ІПН 206164810140, свідоцтво платника ПДВ 13909353

Вих. 38-7

від «7» листопада 2021 року

Спеціалізованій вченій раді за місцем захисту
докторської дисертації Шевчук О.А.

ДОВІДКА

Реалізація і запровадження у практику суб'єктів господарювання методологічних розробок, висновків і пропозицій, запропонованих Шевчук О. А., дозволяє комплексно визначити напрями оптимізації управління підприємства ТОВ «Техкомплект».

Заслужують на увагу результати впровадження у діяльність підприємств практичних узагальнень щодо аналізу індикаторів ділової активності з позиції рівня інтелектуалізації та рівня управління, розроблених на основі кількісно-якісних методів оцінювання показників ефективності діяльності людського капіталу.

Відповідно до пропозицій Шевчук О. А. переглянута система стратегічного управління людським капіталом підприємством та концепція стратегічного розвитку, що базується на основі диверсифікації виробництва, підтримки та підвищення позицій на ринку.

Директор



Онищук В. І.

ТВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

СЕРВІС КОМ

ідентифікаційний код 36620881,

Р/р 26008193854 в АТ "Райффайзен Банк Аваль" М.Кієв МФО 380805,

03062, м.Київ, вул.Червонозаводська, буд 7, к. 34

тел.: (044) 223-79-52, e-mail: ipo200812@gmail.com

Вих. № 21

від «14» квітня 2021 року

Спеціалізованій вченій раді за місцем захисту
докторської дисертації Шевчук О.А.

ДОВІДКА

Видана пошукачу наукового ступеня доктора економічних наук, Шевчук Олені Анатоліївні, про те, що матеріали її дослідження впровадженні та використовуються в процесі виробничо-комерційної діяльності ТОВ «СЕРВІС КОМ».

Зокрема, враховані пропозиції дисертанта щодо:

- організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості економічного розвитку, що ґрунтується на інтегрованому стратегічному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовищ та дозволяє поєднати цілі підприємства з необхідним для їх досягнення людським капіталом;
- методика оцінювання рівня інтелектуалізації, в основі якої лежить оцінювання індикаторів ділової активності.

Відповідно до пропозицій О.А. Шевчук переглянуто концепцію забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства, що враховує зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування довгострокової стратегії розвитку в умовах розповсюдження процесів глобалізації.

Директор ТОВ «Сервіс Ком»

М.П.



Роцин М.О.



УКРАЇНА
ДЕРЖАВНА АВАДІННА
СЛУЖБА УКРАЇНИ
МІД. 212.0004
МІД. 145.0073



ІВЧЕНКО
ПРОГРЕС

Державне підприємство
«Запорізьке машинобудівне
конструкторське бюро «Прогрес»
імені академіка О. Г. Івченка

Государственное предприятие
«Запорожское машиностроительное
конструкторское бюро «Прогресс»
имени академика А. Г. Ивченко

УКРАЇНА, 69062, м. Запоріжжя, вул. Іванова, 2
Тел.: +380 (61) 7899617, 2822715
Факс: +380 (61) 7899397, 2128922, 7690137
E-mail: progress@ivchenko-progress.com
www.ivchenko-progress.com

УКРАЇНА, 69062, г. Запорожье, ул. Иванова, 2
Тел.: +380 (61) 7899617, 2822715
Факс: +380 (61) 7899397, 2128922, 7690137
E-mail: progress@ivchenko-progress.com
www.ivchenko-progress.com

28.09.2024 № 35/56300-13

на №

від / от

Спеціалізованій вченій раді за місцем за-
хисту докторської дисертації Шевчук О. А.

ДОВІДКА

*про впровадження наукових результатів досліджень Шевчук О. А., що прове-
дені в рамках підготовки докторської дисертації*

Реалізація і запровадження у практику суб'єктів господарювання наукових ро-
зробок, висновків і пропозицій, запропонованих Шевчук О. А., дозволяє комплексно
визначити напрями оптимізації процесів забезпечення стійкості економічного розви-
тку Державного підприємства «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро
«Прогрес» імені академіка О. Г. Івченка (ДП «Івченко-Прогрес»).

Заслужовують на увагу у діяльності Державного підприємства «Запорізьке
машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О. Г. Івченка
(ДП «Івченко-Прогрес») наступні практичні рекомендації:

- системний підхід до управління людським капіталом підприємства, що
ґрунтується на формуванні комплементарних активів підприємства (організа-
ційній структурі підприємства; людському капіталі підприємства; інноваційній
активності), враховує стратегічну архітектуру підприємства та дозволяє оха-
рактеризувати ситуаційний ключовий зв'язок між існуючим та майбутнім ста-
ном;
- практичні процедури визначення трансформаційних зрушень, які є ко-
рисними при формуванні довгострокової стратегії розвитку підприємства в ін-
телектуалізації економіки;
- методика експертної оцінки людського капіталу підприємства, що пе-
редбачає оцінку рівня освіти, інтелектуального рівня та досвіду працівника.

Директор,
генеральний конструктор

Ігор КРАВЧЕНКО