

## ***2.2. Організаційний ресурс корпорацій як фактор інноваційного розвитку***

На початку XXI ст. глобалізаційні умови становлення нової економіки вимагають створення системи забезпечення конкурентних можливостей підприємств, що знаходить своє відображення в корпоративній моделі, яка орієнтована на зростання інтелектуального капіталу та підвищення капіталізації. Як свідчить світовий і вітчизняний досвід, прискорене формування інноваційного потенціалу корпорацій є одним із найбільш ефективних шляхів збереження і примноження науково-технологічного потенціалу галузей і країн, підвищення конкурентоспроможності виробів національного виробництва, інтеграції наукових, промислових і фінансових структур у формі утворення мобільних виробничих структур.

Стрімкий розвиток ІТ і їхнє широке впровадження в практику корпоративного управління відіграли важливу роль у тому, що зміни в зазначеному керуванні стали відбуватися набагато швидше, ніж зміни в технології виробництва, що було характерним для попередніх етапів індустріалізму. Пошук найкращої моделі організаційного управління змінився розумінням того, що в сучасних умовах нормальним станом стає безперервна перебудова систем керування з метою уникнути небезпечного розриву в розвитку різних сторін діяльності й структурно-організаційних частин бізнесу, без чого неможливо підтримувати організаційну та юридичну цілісність підприємства<sup>205</sup>.

Ретроспектива показує, що саме корпорації, що включають у свою структуру інноваційний потенціал, володіють у достатньому ступені необхідною сприйнятливістю до нововведень, високою гнучкістю до переходів на нові напрямки досліджень та розробок, а отже, достатньою адаптацією до зовнішнього середовища. Корпоративному сектору економіки властива вертикальна форма технологічної інтеграції виробництва, що разом з тим припускає наявність особливої інноваційної бази, яка вимагає створення коопераційних зв'язків «по горизонталі», тобто між підприємствами різних галузей.

Передумови, що стимулюють інноваційну активність компанії, пов'язані, у першу чергу, з інституціональними змінами, із виникненням нових потреб і переваг у споживачів, скороченням життєвого циклу товарів, підвищенням наукомісткості продукції. За таких умов відрізняється і

---

<sup>205</sup> Davenport T. Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology. – Boston : Harvard Business School Press, 1993. – P. 150-151.

характер відповідної реакції компанії на ці виклики. З одного боку, впливає фактор спонукання (пов'язано із загальними закономірностями появи й розвитку нововведень, впливом зовнішніх загроз на існуючий бізнес і стратегічний зв'язок його з новим, модернізованим бізнесом), а з другого боку – можливості компанії адекватно реагувати на виклики (залежать від її ресурсів, установок, часу, природи й розміру конфліктів між існуючим і новим бізнесом). Наприклад, про конкурентні можливості можна говорити, знаючи показники відносної частки ринку, контрольованої компанією, швидкості реакції на зміну ринкової ситуації й т.ін. Особливо слід зазначити можливості організаційної культури в просуванні інновацій і роль компетентного керівництва в створенні такої культури. Ефективність діяльності компаній визначається вибором моделі корпоративного управління і наявністю прямого взаємозв'язку між обраною моделлю та метою управління.

Усе вищезазначене дозволяє констатувати необхідність більш детального дослідження ролі організаційного ресурсу корпоративних структур як потенційної конкурентної можливості, що при застосуванні відповідних механізмів реалізації спроможна підвищити рівень економічного зростання в цілому.

Складні форми організацій – заводи, підприємства, корпорації, фірми є суспільно-колективними організаціями, що мають складну соціокультурну природу, укорінену в національній традиції. Ці складні організми формуються за законами спільнот, а не складаються з індивідуальної підприємницької діяльності людей, що її утворюють. Більше того, як показує аналіз виявлення умов походження спільнот, – дуже часто принципи побудови таких спільнот виявляються пов'язаними з принципами формування сім'ї – китайської, японської, корейської, німецької і т.ін.

Розглядаючи основні складові стратегії корпорації, відомі зарубіжні автори<sup>206</sup> пропонують умовно відобразити їх у вигляді трикутника, сторони якого – ресурси, бізнеси та організація (рис. 2.5). Будучи узгодженою у відповідності з баченням і мотивованою відповідними цілями та задачами, ця система може давати так звану корпоративну перевагу.

---

<sup>206</sup> Копліс Девід Дж., Монтгомери Синтія А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп», 2007. – 400 с.



**Рис. 2.5. Трикутник корпоративної стратегії**

Ресурси передбачають усе те, що може зробити компанія, тобто визначають діапазон ринкових можливостей, якими вона володіє, просуваючись до реалізації своїх цілей, і тому здійснюють основний вплив на корпоративну стратегію. Для формування інфраструктури керівники корпорації мають у розпорядженні велику кількість організаційних механізмів. Саме структури, системи та процеси визначають, як компанія координує дії своїх бізнес-підрозділів та функції корпоративного персоналу. Зокрема, відомо, що структура – це конфігурація, за якою окремі підрозділи об'єднані в корпорації; вона окреслює розподіл повноважень всередині корпоративної ієрархії. Процеси – описують неформальні елементи діяльності організації. Системи – це набір формальних політик та рутинних процедур, що керують поведінкою в організації (набір правил, які встановлюють, як повинні розв'язуватися різні задачі).

Ресурси мають значну кількість форм, від висхідної сировини, яка може бути широкодоступною і легко придбаною шляхом традиційних угод, до абсолютно індивідуальних ресурсів, які формуються протягом багатьох років. Сьогодні, як правило, у центрі уваги компаній знаходяться дві групи ресурсів: 1) матеріальні активи, які можна оцінити; часто вони виступають єдиним ресурсом, що відображається в балансі компанії (нерухоме майно, засоби забезпечення виробництва (основні засоби, сировина і т.ін.); та 2) нематеріальні активи – неосяжні активи (репутація компанії, фірмові знаки, культура, знання, патенти і торгіві

марки, накопичені навички та досвід); вони відіграють важливу роль у створенні конкурентної переваги.

Проте, слід звернути увагу на існування третьої групи ресурсів – *організаційних* (деякі автори називають їх організаційними можливостями) – які не є суто вхідними факторами; їх можна вважати складними комбінаціями активів, людей і процесів, що використовуються організацією для того, щоб перетворити інвестиції в кінцеву продукцію. Такі організаційні механізми компанії визначають ефективність її діяльності. Зокрема, до переліку організаційних можливостей слід віднести набір умінь, відповідальних за ефективність і продуктивність: швидкість, гнучкість, більш висока якість і т.ін., – усі ці моменти можуть бути відображені в будь-якій дії компанії: від розробки виробу до маркетингу і виробництва.

Здійснення підприємницької діяльності завжди засновано на конкретній ідеї. Підприємницька ідея, в основі якої – активність і рішуча, продумана у всіх деталях інноваційна ініціатива самого підприємця, може охоплювати як процес виробництва в цілому, так і окремі його частини. Зосередивши увагу саме на фрагментарній формі підприємницької ідеї, можна виокремити основні напрямки в діяльності підприємця, у яких можлива реалізація ідеї: зміна системи управління виробництвом; застосування нової техніки або технології; поліпшення дизайну, упакування товару; принципово нова схема організації рекламної кампанії підприємства і т.ін.

Однак інноваційний характер діяльності підприємницької компанії може стосуватися не тільки факторів виробництва, організації самого процесу виробництва товару, але й організації діяльності людей, що беруть участь у процесі виробництва. У цьому випадку підприємницька ідея може ґрунтуватися на таких діях: 1) повній або частковій зміні всіх, хто бере участь у процесі виробництва з метою «видалення» мало-кваліфікованих працівників; 2) створенні «особливого духу» в колективі працюючих за рахунок мобілізуючих формулювань цільових настанов і стимулів руху до таких цілей; 3) упровадження заходів щодо продуктивного використання кожним працівником свого робочого часу і т.ін.<sup>207</sup>

А. Деренговський та В. Солодков<sup>208</sup>, аналізуючи інноваційні процеси ХХ ст., роблять такі висновки: *«по-перше*, протягом ХХ століття основним двигуном прогресу було не стільки державне фінансування й дослідження на замовлення, скільки активність творчих людей, що

---

<sup>207</sup> Экономика инноваций : учебник / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 416 с.

<sup>208</sup> Деренговский А. И. Анализ форм коммерциализации рыночных успешных инноваций века / А. И. Деренговский, В. Г. Солодков // Инновации. – 2007. – № 10. – С. 46-48.

породила відкриття, які згодом були підтримані або імітовані великими корпораціями, що стали транснаціональними; *по-друге*, кожний винахід, навіть якщо його було зроблено в стінах корпорації, мав виражений особистісний або колективно-особистісний характер. Кожний учений кілька років ішов до успіху. Ще кілька років домагався визнання. Кожний винахід споконвічно був відкинутий суспільством; *по-третє*, більшість новаторів досягали успіху тільки при дотриманні одночасно двох умов: мали унікальне знання, і друге, у буквальному значенні, пробивали дорогу винаходу. Історія всіх винаходів ясно показує, що в суспільстві завжди знайдуться суб'єкти, які щосили будуть опиратися змінам. ... історія винаходу знає факти, коли люди є далеко не геніями, але мають сильний характер, внаслідок чого й досягають успіху». У цих умовах перед державою постає завдання створити ефективну національну інноваційну систему, здатну конкурувати із транснаціональними корпораціями й національними економіками розвинених країн, а також, сформувати політику по залученню творчої, інноваційно активної молоді, великого, середнього й малого бізнесу до інноваційного розвитку.

Ретроспективний аналіз діяльності світових компаній показує, що усі існуючі корпоративні моделі включають до сфери своїх інтересів підтримку або інвестування інноваційних підприємств, тобто, стратегічною метою таких корпоративних моделей є спрямованість в основному на виробництво фінансового капіталу. Однак, так було не завжди. Спочатку неважливі результати роботи чи інертність керівників до корпоративної стратегії могли призвести лише до обмежених наслідків, наприклад, до звільнення керівників вищого рівня. Проте, у 80-х рр. XX ст. Розповсюдженою загрозою стало корпоративне поглинання. Так, між 1980 та 1987 рр. 70 % виробничих активів США перейшли в інші руки в результаті тих чи інших фінансових угод<sup>209</sup>.

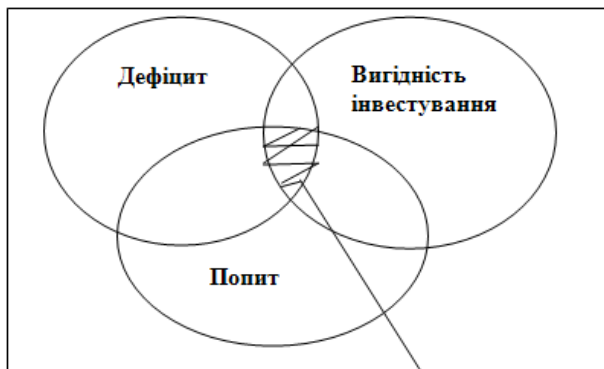
Поява викупу із використанням кредиту (*LBO*) в якості інструменту реструктуризації дозволила констатувати, що вартість для акціонерів була корпоративною сутністю існування. Це стало новою формою організації корпорації. З'явилися і нові організаційні форми: передача частки акцій у власність працівників: так звана віртуальна корпорація; різке збільшення кількості спільних підприємств та інших форм співробітництва; зростання франчайзингу<sup>210</sup>.

---

<sup>209</sup> Rukctod M. PJR Nabisco and Leveraged Buyouts // Harvard Business School. – 1990. – Case № 9-330-077.

<sup>210</sup> Коплис Девід Дж., Монтгомери Синтия А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп», 2007. – 400 с.

Оцінити ресурс можливо лише із врахуванням конкретного конкурентного середовища, у якому конкурує компанія. Із позицій зазначених вище положень, пропонується, зокрема, вартість ресурсів визначати за такими параметрами, як попит, дефіцит та вигідність інвестування (рис. 2.6).



*Простір створення власності*

**Рис. 2.6. Динаміка взаємодії трьох фундаментальних ринкових сил, що робить ресурс цінним<sup>211</sup>**

Із врахуванням ролі та значимості інноваційної діяльності в економічному зростанні сьогодні з'являються нові структури корпорацій, які будуються за принципами агломерації, дифузії та концептуалізації. Агломерація – концентрація технічних і наукових елементів у цілісній структурі, як правило, через укладання домовленостей про співробітництво з науково-дослідними організаціями, шляхом об'єднання зусиль декількох приватних компаній між собою, з університетами, НДІ, КБ, лабораторіями. Дифузія – взаємне проникнення раніше далеких одна від одної технологій, сполучення їх у єдиний комплекс. Концептуалізація – здатність генерувати нові технології на основі накопиченого компанією в ході агломерації та дифузії знання. Зазначене пов'язано з формуванням нової стратегії компаній – стратегії гнучкості, опори на пучок технологій. Структура повинна забезпечувати поєднання стадій, безперервність, гнучкість і динамічність інноваційного процесу. Структура повинна вміти «поглинати» негативні наслідки інноваційних проєктів – у випадку неперспективності і згорання повинна бути

<sup>211</sup> David J. Collis, Cynthia A. Montgomery. Competing on Resources: Strategy in the 1990 // Harvard Business Review. – 1995. – July-August.

можливість працевлаштувати кадри, використовувати основні фонди і матеріали для інших цілей чи трансформувати їх в інші активи, необхідні підприємству.

Характерною тенденцією на сьогодні є активна наступальна стратегія, тобто виконання повного циклу НДДКР і впровадження у виробництво власних розробок, – це найбільш надійний шлях забезпечення конкурентоспроможності в ринковій економіці. Проте цей шлях пов'язаний із великими фінансовими витратами і високим ступенем ризику, що змушує компанії постійно шукати можливості для вдосконалення управління НДДКР. Один із шляхів підвищення результативності – активізація людського потенціалу.

Дослідження щодо визначення ролі та місця держави у сприянні розвитку корпоративних структур вказують, що основний акцент слід робити на тенденціях і ході реалізації інноваційної стратегії в країнах Західної Європи. Зокрема, спочатку необхідно вказати на існування як мінімум двох основних принципів цієї стратегії, яких дотримується більшість вищих посадових осіб у Західній Європі, і які впроваджуються в життя Європейським Союзом<sup>212</sup>: 1) чим більш фундаментальний характер носить науково-дослідна робота, тим більш припустиме безпосереднє втручання держави, що надає перевагу в підтримці певних напрямів розвитку технологій. В інших випадках дозволяються лише загальні й непрямі заходи, такі як загальне сприяння в створенні продукту або загальна організація поширення технологічних (і, можливо, також управлінських) знань серед малих і середніх підприємств (МСП); 2) інноваційна стратегія повинна поєднувати в собі необхідні елементи конвергенції (освоєння передового світового досвіду) і дивергенції (зміцнення вже налагодженої спеціалізації в промисловості і технологій).

Враховуючи зазначені принципи, можна виокремити такі основні ролі, які повинні відігравати органи державної влади в частині формування та реалізації оргресурсу: 1) сприяння створенню матеріальної інфраструктури для здійснення інноваційної стратегії за допомогою новітніх організаційних механізмів; 2) організація необхідних процесів для досягнення поставлених цілей; 3) забезпечення інтелектуальної інфраструктури з метою поглибити розуміння економіки із сильною інтелектуальною складовою.

---

<sup>212</sup> Якобс Д. Меры по развитию инновационных процессов [Електронний ресурс] / Сайт федерального государственного учреждения «Научно-исследовательский институт информационных технологий и телекоммуникаций». – Режим доступа: <<http://www.informika.ru/text/magaz/newpaper/messedu/cour0067/600.htm>>.

---

Для розкриття загальних принципів корпоративної інноваційної стратегії та різних ролей держави потрібна чітка координація, побудована на низці основних принципів, а саме: 1) різноманітні заходи, що приймаються на різних етапах інноваційного процесу, повинні бути максимально простими і прозорими; 2) необхідно виробляти інноваційну стратегію на такому рівні, на якому вона спроможна дати максимальні результати; 3) інноваційна стратегія повинна враховувати відмінності в інноваційному характері окремих галузей, оскільки в перспективі повинна мати місце координація різних стратегій з орієнтацією на характер інноваційних процесів, що відбуваються у всіх великих кластерах економіки.

У цьому контексті варті уваги думки російського вченого М. Делягіна<sup>213</sup> стосовно того, що «ринки нових технологічних принципів носять не просто керований, але по суті внутрішній для великих суб'єктів світової економіки характер і контролюються ними не стільки комерційно, скільки найбільше жорстко – організаційно»<sup>214</sup>. Далі автор пояснює, що ефективність створення цих принципів викликана не тільки найбільшою часткою доданої вартості (яка в загальному випадку, за винятком дефіцитних товарів, знижується від верхніх до нижнього «поверхів» технологічної піраміди, знижуючи й ефективність бізнесу) і найбільшим ступенем контролю за ринком збуту (яка залежить від ступеня унікальності товару – реальної або впроваджуваної у свідомість споживачів – і також знижується від верхніх «поверхів» до нижнього). Максимальну прибутковість забезпечує формування на їхній основі системи технічних і поведінкових стандартів, що дають своєму творцеві потужну конкурентну перевагу й забезпечують такі прибутки, що дозволяє говорити про одержання ренти, аналогічної сільсько-господарській, інтелектуальній і т.ін. Ось чому для національної та корпоративної конкурентоспроможності найбільш важливі технологічні принципи пов'язані з формуванням свідомості й організацією управління.

Автори<sup>215</sup> розглядають такі напрями створення й управління наукоємними інноваційними промисловими корпораціями: 1) пов'язаний з організацією на базі технологічних та інфраструктурних можливостей зазначених корпорацій інноваційно-промислових підрозділів, які вже

---

<sup>213</sup> Делягин М. Г. Драйв человечества. Глобализация и мировой кризис / М. Г. Делягин. – М. : Вече, 2008. – 528 с.

<sup>214</sup> Там само.

<sup>215</sup> Ашурбейли И. Р. Некоторые направления интеллектуализации промышленных компаний / И. Р. Ашурбейли, А. Л. Горелик, В. А. Горелик // Научное развитие технологий. – 2009. – № 6. – С. 43-50.



створені передовими компаніями і трансформуються в технопарки; 2) пов'язаний зі створенням у структурі корпорацій системи внутрішнього консалтингу, організаційно реалізованої у вигляді консалтингового центру<sup>216</sup>.

Проте сьогодні на перший план виходять також напрями, обумовлені необхідністю реалізації організаційного ресурсу. По-перше, напрям, пов'язаний з організацією процесу створення інтелектуальної власності (ІВ) корпорації. У якості критеріїв ефективності діяльності промислової корпорації в галузі ІВ пропонується розглядати: 1) критерій, що характеризує рівень правової охорони ІВ та встановлює її інформаційну безпеку; 2) критерій, що характеризує масштаби комерціалізації ІВ, що визначає питому вагу ІВ в загальному рівні капіталізації корпорації (нематеріальні активи). По-друге, напрям щодо створення в рамках корпорації системи якості виробленої продукції, а також системи сертифікації знову створених продуктів, що мають право здійснювати операції сертифікації згідно з рішенням відповідного державного органу влади (наприклад, Держстандарт). По-третє, побудова системи навчання в рамках корпорації.

Масова базова модель інноваційного потенціалу корпорації принципово постає трьохстадійною системою організації венчурного бізнесу, що містить: підрозділи наукового пошуку, які реалізують той чи інший рівень фундаментального наукового пошуку; підрозділи, що зайняті прикладними розробками; впроваджувальні підрозділи (трансформують підсумки роботи перших двох підрозділів у корпоративне «ноу-хау»). Особливого статусу у цій організації набуває управлінська ланка, яка здійснює зв'язок між всіма підрозділами корпоративного «дослідно-впроваджувального сектора»<sup>217</sup>.

Можна виділити шість напрямків, які визначають структуру стратегічного прориву транснаціональної корпорації, що перетворює її на лідера національної промисловості:

1. Освоєння спільно з іншими корпораціями лідерської технології та переозброєння на основі даної технології існуючих підприємств технопромислового і соціокультурного укладу всередині країни.

2. Спільна організація всередині всього набору основних процесів: виробництва – відтворення – функціонування – розвитку – ліквідації попередніх неефективних форм діяльності. Управління циклом життя

---

<sup>216</sup> Горелик А. Л. Системы внутреннего консалтинга корпоративных структур как фактор их устойчивости и управляемости / А. Л. Горелик // Вопросы оборонной техники. – 2003. – № 32. – С. 14-20.

<sup>217</sup> Причина О. С. Основные факторы формирования инновационного потенциала корпорации / О. С. Причина // Дайджест «Финансы». – 2002. – № 4 (88). – С. 47.

активу на основі знання – проблема епістемічних (знаннєвих, розумних) грошей.

3. Стандартизація унікальної розумової діяльності, яку зростила дана корпорація і винесення її у зовнішнє середовище в якості стандарту, що описує засоби і спосіб діяльності. Проблема рефлексивно-інструментальних стандартів. Стиль та ідентичність як форма стандартизації станів свідомості.

4. Розгортання множинного набору ієрархій (гетерархій) відповідно до задач, які вирішуються, просунення персоналу за ієрархічними рівнями на підставі освоєння компетенцій більш високого рівня.

5. Переструктурація внутрішнього простору країни на основі проєктів інфраструктурного розвитку територій. Стандарт якості експлуатації простору.

6. Готовність працювати спільно з державою над реалізацією стратегічних довгострокових інфраструктурних проєктів, які визначають вартість світової валюти (світових грошей).

Просунення корпорації в будь-якому одному з цих напрямків або у всіх шести перетворює її в національного та світового лідера. Ці шість описаних стратегічних напрямків реально призводять до зміни самої матеріально базової вихідної форми практики.

Серед надструктурних інститутів сучасних підприємств, що прагнуть підвищити результативність діяльності на основі інтелектуального ресурсу, заслуговує на увагу така його форма, як *корпоративний університет*. Корпоративний університет може приймати форми абсолютно віртуальної структури. У цьому випадку в організації, як правило, є людина, відповідальна за реалізацію стратегії навчання. Усі інші ресурси навчання являють собою аутсорсингову мережу, що реалізує увесь процес навчання віртуально. Це істотно скорочує витрати (відпадає необхідність оренди площ під аудиторії та організації проїзду/проживання тих, хто навчається). Співробітники можуть брати участь у семінарах, слухати лекції і виконувати практичні завдання прямо на своєму робочому місці або після роботи, у домашніх умовах. Існує також інсорсингова модель, коли корпоративний університет всередині організації діє як повноцінна навчальна структура – із власною інфраструктурою, персоналом, штатними тренінг-менеджерами, навчальними аудиторіями і т.ін. Проте на практиці у більшості випадків корпоративний університет набуває проміжних форм з зсувом у ту або іншу сторону. Конкретна форма залежить від розмірів організації, задач, що перед нею поставлені, економічної ефективності даної моделі на конкретному етапі розвитку організації.

Найбільш значними змінами, що торкнулися в останнє десятиліття різних галузей промисловості, починаючи першою й закінчуючи четвертою хвилею інновацій, є швидке або прискорене зростання злиттів і поглинань. Серед факторів, що сприяли посиленню цих процесів, виділяють глобалізацію; європейську інтеграцію паралельно з утворенням інших торговельних блоків; існування СОТ, що розширила торговельний простір за рахунок підключення аграрного сектора й інфраструктури; значимість високовитратної науково-дослідної діяльності; процеси приватизації в розвинених, перехідних і країнах, що розвиваються, а також дерегулювання. Нові тенденції більше пов'язані з кількістю *транскордонних* злиттів компаній різної національної приналежності в межах Європи й усього світу. Так, за інформацією *The Wall Street Journal*, за перші три місяці 2010 р. загальносвітовий обсяг угод у сфері злиттів і поглинань (*M&A*) склав \$650 млрд. Прогнозується, що за 2012 рік його обсяг складе близько \$ 2 трлн. Найбільш швидкими темпами активність зростала в країнах Азії (без врахування Австралії та Японії), на які в 1-му кварталі припадало 25 % від загальносвітового обсягу угод *M&A*. Лідерство зберігають США, на які припадало 33 % всіх угод у світі (\$217,6 млрд.), у ЄС за зазначений період укладено угод на \$154,3 млрд. Однією із головних тенденцій 2010 року на ринках *M&A* експерти вважають подальше зростання питомої ваги компаній із країн, що розвиваються. За інформацією *Thomson Reuters*, у 1-му кварталі 2010 р. на них припадало 48 % від загальносвітового обсягу злиттів і поглинань. Таким чином, уперше за всю історію обсяги угод у країнах, що розвиваються, перевищили обсяги *M&A* у країнах Європи й США.

В Україні в 2004 р. обсяг *M&A* ринку оціночно склав 2,9 млрд. дол., у 2005 – 6,9 млрд. дол., у 2006 – 4,8 млрд. дол., у 2007 – 14,9 млрд. дол. На відміну від глобальних ринків, на українському ринку *M&A* поки що спостерігається зменшення кількості угод приблизно в 3,5 рази<sup>218</sup>. Дослідження показують, що процес національної консолідації ще не завершений. А численні угоди часто є елементом оборонної стратегії компанії, націленої на запобігання або дестимулювання поглинання їх іноземними компаніями.

Прагнення до злиттів і поглинань підштовхується декількома факторами: як спосіб знизити витрати, підвищити прибуток, розширити ринковий сегмент або панування на ринку, скористатися потенційно новими

---

<sup>218</sup> Основные тенденции на рынке M&A в мире и в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://investory.com.ua/community/discussions/osnovnie\\_tendencii\\_na\\_rinke\\_m\\_a\\_v\\_mire\\_i\\_v\\_ukraine/](http://investory.com.ua/community/discussions/osnovnie_tendencii_na_rinke_m_a_v_mire_i_v_ukraine/).

технологічними, ринковими, диверсифікаційними можливостями, створити новий корпоративний синергічний ефект. Однак злиття й поглинання не приносять очікуваних результатів, тому розпад компаній, що злилися раніше, – не рідке явище. Практика злиттів і поглинань позначається не тільки на організації виробництва усередині й поза компаніями, що зливаються, але й на положенні територій, регіонів і держав. Усе більші сегменти виробництва й сфери послуг у розвинених країнах, а тепер із перехідною економікою, і переходять в іноземну власність. Часто цю тенденцію важко оцінити кількісно, хоча іноді вдається визначити відсоток національної й місцевої робочої сили, зайнятий в іноземних компаніях, або ж контролювану в такий спосіб частку випуску продукції. Така тенденція неминуче порушує питання про національний суверенітет, локальну залежність від глобальних процесів і контролюючих центрів, порівняльних витратах і вигодах прямих іноземних інвестицій.

Існує важливе розходження між практикою злиттів і поглинань компаній у галузях промисловості. Злиття й поглинання в групі галузей першої, другої, третьої та четвертої хвиль інновацій майже завжди спричиняють *раціоналізацію* й *реорганізацію* через необхідність знизити витрати через гостру конкуренцію, наявність надлишкових виробничих потужностей, падіння прибутків або навіть збитків. Найбільші угоди укладені в нафтовій промисловості й нафтохімії – компанії *BP*, *Amoco* і *Atlantic Richfield (Arco)* – з метою упоратися з різким падінням цін на нафту, стагнацією попиту після азіатської кризи й сплеску експорту російської та, імовірно, казахстанської нафти. У секторі послуг виробника спостерігаються подібні тенденції, особливо в області управлінського консультування (компанії *Price Waterhouse Coopers Lybrand*, *KPMG*), страховій і банківській справі, де відбувається як національна, так і міжнародна консолідація компаній. Головне полягає в тому, що злиття й поглинання не тільки позначається на робочих місцях і виробничих функціях, але й поширюється на весь виробничий ланцюжок, починаючи з керування, науково-дослідної діяльності й аж до логістики. Особливостями зазначеного процесу є:

*По-перше*, злиття й поглинання компаній з часом радикально скорочує управлінські функції й чисельність адміністрації. Традиційні ієрархічні управлінські й адміністративні піраміди в західних компаніях поступово замінюються набагато меншими й більш плоскими мережевими структурами. Це відбувалося головним чином тому, що в період технологічної реорганізації виробничого процесу в 70-80-х роках робоча сила скоротилася до мінімуму. Компаніям довелося звернути увагу на проблему «зайвих» витрат на утримання менеджменту й бюрократії, а також ефективності

свої науково-дослідної діяльності, логістики й мереж постачальників. У більшості випадків це обернулося скороченням прошарку середніх менеджерів і скасуванням рутинних адміністративних функцій.

*По-друге*, розширення інформаційних мереж і сучасних телекомунікацій під тиском глобальної конкуренції спричиняє і зворотний ефект, при тому, що допускається розпорошення функцій, особливо у сфері послуг.

*По-третє*, розглянуті процеси відображаються на просторовій діяльності корпоративних науково-дослідних і конструкторських центрів. Наприклад, компанія *ABB*, що виникла через злиття *Asea* (Швеція) і *Brown-Boveri* (Швейцарія) створила новий енергетичний дослідницький центр, але не у Швеції або Швейцарії, а в Німеччині, де можна було знайти відповідних фахівців у даному секторі. Компанія *Ford* об'єднала свої дослідницькі центри у Великобританії й Німеччині. Такий процес відповідав стратегії компанії, націленої на скорочення як витрат на науково-дослідні роботи, так і числа виробничих площадок, що випускають автомобілі світового класу.

У деяких випадках багатонаціональні компанії переміщують науково-дослідні підрозділи з однієї країни в іншу або організують спеціалізовані дослідницькі підрозділи в окремих центрах, для того щоб замінити ними диверсифіковані дослідження, проведені в лабораторіях країни розміщення основної штаб-квартири компанії. Це стосується особливо компаній фармацевтичної та хімічної промисловості.

*По-четверте*, помітний нахил у бік раціоналізації виробничих потужностей. Після скорочення до мінімуму зайнятої на виробництві робочої сили, спрямованої на досягнення в рамках компанії максимально високої продуктивності, багатонаціональні компанії можуть домагатися подальшої економії тільки шляхом злиття й поглинання. Це часто пов'язане з наміром скоротити або ліквідувати конкуренцію з боку поглинених компаній, особливо при наявності надлишкових виробничих потужностей. Даний процес розповсюджений у текстильній, швейній, взуттєвій промисловості (які звичайно меншою мірою потрапляють під контроль багатонаціональних компаній), так само як у сталеливарній, автомобільній, хімічній, фармацевтичній промисловості, виробництві побутової електроніки, деяких підвидах харчової промисловості, виробництві напоїв і тютюнової продукції.

Найгіршим сценарієм є поглинання й негайне або швидке закриття виробництва заради знищення конкурента. Практика свідчить, що, наприклад, німецькі компанії особливо активно використовують дану стратегію в першу чергу у Великобританії і певною мірою в країнах Центральної Європи. Однак частіше поглинання й злиття обертаються тим, що в межах виробничого ланцюжка поглинаючої компанії

скорочуються або здобувають більш широку функціональну спеціалізацію виробничі потужності поглиненої компанії. Таке відбувається в автомобільній промисловості, де певне розширення гнучкого й попартійного виробництва дозволяє поглиненим підприємствам залишатися діючими й обслуговувати нішеві ринки, але за набагато вищої продуктивності й істотного скорочення робочої сили.

Найкращий сценарій розвитку відбувається там, де багатонаціональні компанії поглинають місцеві фірми, що випускають продукцію зі стійкою торговельною маркою й гарною репутацією в країні та світі. Особливо це стосується секторів із пануючою диференціацією продуктів, наприклад, що випускають напої, продовольчі товари, косметику або миючі засоби. У таких випадках багатонаціональні корпорації можуть зберігати й навіть розширювати місцеве виробництво (приклад – розширення компанії «Фольксваген» за рахунок випуску автомобілів «Шкода» і збільшення асортименту продукції в Чеській Республіці).

Здійснені дослідження показують, що для досягнення високого рівня ефективності використання знань на підприємствах необхідна відповідна політика упровадження новітніх управлінських технологій, яка б включала, зокрема, реалізацію таких заходів: 1) створення умов для заохочення широкомасштабного використання знаннєвого ресурсу в усіх напрямках діяльності шляхом розробки і впровадження економічних стимулів та формування ефективного інституційного середовища; 2) стимулювання всебічного розвитку інтелектуального потенціалу особистості, що передбачає активний вплив менеджменту на всіх етапах формування людського капіталу; 3) створення стабільно функціонуючого організаційно-правового середовища генерування високопродуктивного знаннєвого ресурсу, що передусім означає, поперше, усунення існуючих недоліків у системі освіти і науки, а подруге, завершення формування дієвих систем охорони й захисту прав інтелектуальної власності.

Таким чином, впровадження технологій управління, адекватних умовам розбудови економіки знань, сприятиме перетворенню знання на завершений продукт із високою споживчою вартістю. Створюване при цьому інтерактивне середовище спілкування підвищує креативну здатність генерації нових знань, що одразу потрапляють до корпоративної пам'яті для подальшого використання. За допомогою системи управління знаннями підприємство може перетворитися на організацію, що самонавчається.

У сучасних умовах успіх приносить уже не тільки економія на масштабах виробництва, але й постійно підтримувані зв'язки між потребами та прийнятими для їхнього задоволення рішеннями. Особливе значення має

здатність швидко ідентифікувати проблеми. Поєднання технологічних і комерційних знань відбувається завдяки вмінню передбачити. Позитивний у цьому плані й перехід підприємств до мережових структур. Якщо фірма прагне зайняти гідне місце в конкуренції на глобальному ринку, вона повинна звикати до сприйняття нової світової економіки у вигляді мережових структур. Для цього важливо ідентифікувати рівні стратегічного й організаційного розвитку фірми й домогтися їхньої відповідності один одному<sup>219</sup>.

Глобальна конкуренція і, як наслідок, необхідність якнайшвидшого використання таких ключових факторів успіху, як витрати, якість продукції, інноваційність і терміни виконання замовлень, вимагають від підприємств підвищення організаційної гнучкості й адаптаційної здатності. Організаційні зміни на великих підприємствах, для яких часто характерні жорсткість, бюрократизм і висока складність, забезпечують розв'язання головної задачі – виживання на ринку. Планування організаційних змін охоплює аналітичну і прогностичну діяльність, розробку можливих заходів і вибір відповідної стратегії. При тому до уваги повинні братися розумні рівні втручання в стару структуру (індивідуум, група, підрозділ, організація в цілому), а також численні організаційні параметри, що зокрема включають:

– *структуру і процеси* (останнім часом все частіше в напрямку згладжування «ієрархії і жорсткої орієнтації на процес створення благ у «горизонтальних організаціях»);

– *виробничу й інформаційну технологію* (наприклад, упровадження мінімізованого по ресурсах виробництва);

– *організаційну культуру* як модель основних цінностей і принципів, обумовлених членами організації (докорінна зміна їх виявляється надзвичайно важкою);

– *кадрові ресурси*, наприклад шляхом добору, розвитку персоналу, систем стимулювання і мотиваційного (із «трансформацією» поведінки і поглядів) керування персоналом<sup>220</sup>.

Для цього створюються програми організаційно-культурних змін, у яких знаходять місце і раціональні елементи, такі, як знання, планування,

---

<sup>219</sup> Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур / Р. Патюрель // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 117-124.

<sup>220</sup> Хентце Й. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям / Йоахим Хентце, Андреас Каммель // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 70-75.

---

інформація, інституціоналізація. Зміст цих елементів американський фахівець Дж. Коттер визначає в такий спосіб<sup>221</sup>:

- *аргументація необхідності термінових змін* – оцінка умов ринку і конкуренції, ідентифікації й аналіз кризових явищ, потенційних криз і можливих шансів для підприємства;

- *створення коаліції* – визначення команди впливових керівників, що можуть успішно очолити процес змін;

- *розробка перспективи*, що при організаційних змінах виконує керівну і спрямовуючу функції і реалізується за допомогою відповідної стратегії;

- *сприяння реалізації перспективи* – роз'яснення змісту перспективи і стратегії шляхом проведення всеосяжної інформаційної та комунікаційної політики;

- *делегування повноважень для досягнення перспективи нижчим ланкам ієрархії* – ліквідація бар'єрів, що заважають змінам, зміна застарілих структур і систем, стимулювання прогресивних ідей, створення сприятливих умов для експериментів, творчості й інновацій;

- *планування і досягнення успіху в короткостроковому плані* – швидкий успіх, у досягненні якого за можливості бере участь весь персонал, слугує базою для довгострокової мотивації;

- *консолідація перших досягнень і прийняття нових проектів змін* – зростаюче схвалення змін колективом послідовно використовується для закріплення адекватних методів, структур і т.п., а також концентрації зусиль на впровадженні нових процесів;

- *інституціоналізація нового способу дії* – ув'язування відносин між новими моделями поведінки й організаційним успіхом, створення систем оплати праці і стимулювання, що сприяють утвердженню нових моделей поведінки.

Із темпом змін, що прискорюється, багато великих компаній сподіваються збільшити кількість нововведень, розвиваючи специфічні інноваційні стратегії. Вони запроваджують внутрішню реструктуризацію, щоб створити інноваційні команди, яким компанія делегує інноваційну роль (зокрема координацію зусиль досліджень і розробок (*R&D*), керівних відносин із національними інноваційними фондами), коли приймає відкриті програми та має на меті нововведення в процесі поглинань і злиттів.

Організаційні зміни у великих компаніях зосередилися на формуванні цілеспрямованих інноваційних команд і включають такі важливі аспекти:

- рівень делегування повноважень до інноваційної команди не тільки скорочує затримки, але й допомагає залучати високих гори-

---

<sup>221</sup> Kotter J. P. *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail* // Harvard Business Review. – 1995. – Vol. 73. – № 2. – P. 59-67.



зонтальних виконавців до участі в інноваційній діяльності. Тривалість роботи такої команди у різних організаціях може бути різною;

– потреба як у штовхаючих технологіях, так і ринково тягнучих означає, що процеси реалізації цих технологій потрібно об'єднати в роботі цієї команди. Подібна інтеграція допомагає співпраці, а також сприяє швидкості процесу. У деяких компаніях є випадки реорганізації їх дослідницьких лабораторій уздовж технологічного процесу або виробничої структури для заохочення кращого розуміння процесу, кращої співпраці та швидкості постачання;

– тісна співпраця всіх членів інноваційної команди завдяки розташуванню сприяє інтеграції і покращенню комунікації;

– у деяких випадках різнобічні інноваційні команди концентруються на радикальному нововведенні. Структура комунікацій для них є вкрай важливою, щоб забезпечити справжній розвиток інновацій;

– необхідність розширити вибір ділових і технічних кіл для пошуку нововведень відома під терміном «відкритих нововведень». Цей ширший пошук, який розцінюється як надзвичайно бажаний, може також бути прерогативою інноваційної команди фірми;

– багато великих корпорацій зараз сподіваються забезпечити нововведення через придбання малих інноваційних компаній.

За ступенем впливу на рівень організації підприємства, у рамках системи взаємодії людини й комп'ютера, процеси самоорганізації розподіляють на: 1) *процеси, пов'язані з інжинірингом*. За даного типу самоорганізації в системі не з'являється якісно нових елементів – весь процес зводиться лише до перекомбінації елементів або до зміни їхньої кількості; 2) *процеси, що спричиняють докорінні зміни*. Даний тип самоорганізації пов'язаний із радикальним перетворенням систем (структурна й функціональна самоорганізація одночасно) на основі сучасних інформаційних технологій. За таких умов відбувається системний синтез рішень, пов'язаних із реінжинірингом бізнесу.

Одне з найважливіших умов самоорганізації – розподіл знання по всій системі, що дозволяє здійснювати самоврядування, включити, адекватній складності системи «колективний мозок», або хоча б проявити ініціативу командам, які ближчі до проблеми, володіють більш повною інформацією. Треба погодитися з позицією В. Е. Хиценко, що чим складніше завдання організації, тим рівномірнішим має бути розподіл знання, повноважень і відповідальності по всій управлінській структурі в надії на рятівну самоорганізацію інтелектуальних зусиль<sup>222</sup>.

---

<sup>222</sup> Хиценко В. Е. Самоорганизация. Элементы теории и социальных приложений / В. Е. Хиценко. – М. : КомКнига, 2005. – С. 120.

Важливе значення в сучасних умовах має організаційно-методичне та інформаційне забезпечення процесів розвитку наукоємних корпорацій.

Інформація та інформаційні асиметрії визначають стан сучасних ринків. Дж. Стігліц, Дж. Акерлоф і М. Спенс у 2001 р. були відзначені Нобелівською премією з економіки за обґрунтування функціонування ринків інформації та інформаційних викривлень, що виникають на ринках і приводять до необхідності державного регулювання. Прибічники ліберального напрямку трактують це як обмеження волі індивіда. Вони стверджують, що значні обсяги інформації неможливо структурувати, що цим займається тільки ринок, і тим самим відтворюється спонтанний порядок відповідно до того, яка інформація визначається як релевантна.

Організація як керована система схильна до трьох груп змін, які є важливими з позицій інтеграції інформаційних середовищ на базі інфологічних моделей: 1) вона змінюється як ціле; 2) змінюється структура адміністративного апарату; 3) змінюється потенціал документообігу і його якість. Тому недостатньо дій щодо удосконалення систем управління організацією. Необхідно оптимізувати управлінські структури, документообіг, використовувати фільтри й семантичні бар'єри на інформаційних потоках в організацію як ціле, що надходять від її оточення. Таке можливо тільки на основі моделювання інформаційних процесів в організації, а також проектування відповідних структур управління, коли відрегульовані інформаційні потоки між об'єктом і суб'єктом управління і коли враховано різноманітність і того, й іншого.

Таким чином, інформаційний підхід у теорії організації дозволяє звернути прискіпливу увагу на зміну її структури, функцій і задач при втручанні комп'ютерно-обчислювальних систем, що перетворює роль адміністративного апарату, мотиви поведінки, стилі управління, дозволяє проводити багато рішень і процедури в автоматичному режимі, підвищувати ступінь автономності організації та, водночас, розмивати її межі, оскільки володіння однаковими інформаційними можливостями неукліпно веде до усереднення домінуючої ролі окремих індивідів, груп та організацій у цілому<sup>223</sup>.

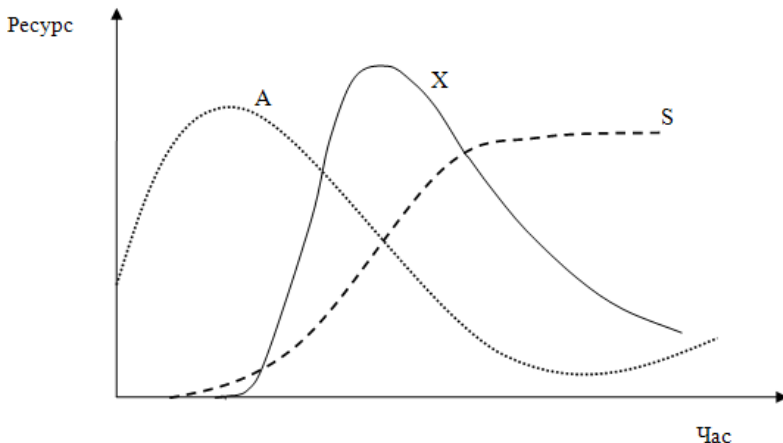
При зміні стану економічної ситуації збільшується обсяг інформаційного потоку (рис. 2.7, крива *A*). Інформація накопичується й, досягаючи суб'єктів керування, викликає необхідність здійснення коригувальної економічної структури дій (крива *S*). Адекватна реакція на зовнішні впливи підвищує ефективність інвестиційної діяльності (крива *X*). Як тільки процес стабілізується (діяльність скорегована відповідно до раніше отриманої інформації, а нова ще не враховується), буде

---

<sup>223</sup> Сухарев О. С. Экономика технологического развития / О. С. Сухарев. – М. : Финансы и статистика, 2008. – С. 220-221.

відбуватися спочатку зниження ефективності, а потім знову підвищення обсягу інформації (крива *A* починає підніматися)<sup>224</sup>.

Отже, визначення динаміки співвідношення зазначених параметрів дозволяє виявити настання біфуркаційного стану й, отже, вчасно прийняти адекватні рішення для попередження його негативних наслідків та формування нової ефективної інвестиційної політики.



**Рис. 2.7. Динаміка різних видів ресурсів та ефективність інвестиційної політики**

Однією із основних проблем результативності реалізації організаційного ресурсу в інноваційній сфері України є відсутність ефективної системи інформаційного забезпечення. Зокрема, у цей час у сфері державного регулювання досліджень і розробок існує безліч локальних самоорганізованих центрів – джерел інформації та інформаційних технологій, які оперують документами, показниками й базами даних, формати яких несумісні. Має місце хронічний дефіцит релевантної інформації для обслуговування апарату керування й рішення управлінських задач. Наявність інформаційних пробілів, пов'язаних із відсутністю систематизованих даних про об'єкти інноваційної інфраструктури, обсяги і структуру венчурних інвестицій, неповнота статистичного виміру малого інноваційного бізнесу та майже повна відсутність статистичної інформації про інноваційні кластери й ін. Існуючий статистичний

---

<sup>224</sup> Там само.

---

інструментарій не сприяє оперативній актуалізації стану в умовах швидкоплинних змін у сфері науки, технологій та інновацій.

У той же час дослідження роботи передових компаній і структур показує, що умови для переходу від функціональної схеми організації керування корпоративною структурою до процесної форми створили сучасні інформаційні технології (ІТ). Вони дозволяють:

- відслідковувати й аналізувати практично всі взаємодії між внутрішніми й зовнішніми учасниками діяльності організації. З'явилися так звані транзакційні інформаційні системи, розвиток яких відбувається в напрямку розширення поля їхньої функціональності, що сьогодні покриває майже весь простір взаємодій не тільки між внутрішніми, але й між внутрішніми й зовнішніми учасниками діяльності підприємства;

- вирішувати складні завдання без розмежування їх на більш прості, тим самим можна, уникаючи побудови багаторівневих ієрархічних систем керування й оптимізуючи транзакційні витрати виконання бізнес-процесів, скорочувати їх за рахунок взаємного навчання співробітників, формування відносин співробітництва між ними, перерозподілу їхніх прав і обов'язків і відмови від деяких транзакцій без шкоди для результативності процесів;

- формувати міжфункціональні команди, склад яких не залежить від приналежності їхніх потенційних учасників до певних підрозділів організації й від локалізації робочих місць.

Окрім цього, сьогодні конкурентам порівняно легко скопіювати товари й послуги практично будь-якого підприємства, робити їх із низькими прямими витратами, підриваючи прибутковість конкурентів грою на зниження цін<sup>225</sup>.

Рівень забезпеченості будь-якої організації ресурсами завжди був однією із ознак її розвитку. Відносно програмного забезпечення мова може йти про керування бізнес-процесами, і в першу чергу про економічні програми фірми «1С» (наприклад, про системи бухгалтерського обліку за міжнародними правилами), про системи *ERP* (*Enterprise Resource Planning* – інтегровані системи планування ресурсів підприємств, що охоплюють весь спектр виробничих і управлінських функцій) і *E-CRM* (електронні системи *Customer Relationships Management*, що дозволяють збирати, систематизувати, аналізувати й результативно використовувати інформацію про індивідуальних клієнтів, їхні запити, потреби, проблеми і можливості, традиції поведінки).

---

<sup>225</sup> Зотов В. В. Понятийные аспекты реинжиниринга бизнес-процессов / В. В. Зотов, В. Ф. Пресняков, В. В. Растольный // Экономика и математические методы. – 2008. – Т. 44. – С. 58-67.

Існує безліч інформаційних систем *CRM*, але всі вони можуть бути згруповані за такими типами функціональності:

– системи, що підтримують взаємодію з клієнтом (обслуговування запитів клієнта, продажі й маркетинг продуктів і послуг); як правило, такі системи впроваджуються в рамках операторських центрів (*call-center*) або їх більш сучасного різновиду – центрів взаємодії зі споживачем (*Customer Interaction Center – CIC*); такий центр надає клієнтові можливість вибору каналу взаємодії (телефон, Інтернет, електронна пошта, WAP) з компанією; ці системи дозволяють персоналізувати спілкування клієнта з компанією;

– системи, призначені для аналізу клієнтської бази; їх застосовують для нагромадження інформації про клієнтів і наступний її аналіз, для виявлення різних клієнтських груп, визначення їхніх потреб у додаткових продуктах і послугах компанії;

– системи, що дозволяють автоматизувати процес продажів і маркетингу; вони дають можливість здійснювати повне керування процесом пропозиції продуктів (розсилання листів, повідомлень по електронній пошті, SMS, телефонне опитування і т.ін.); ці системи забезпечують надійний зворотний зв'язок.

До базових складових сучасного управління можна віднести інтерактивні глобальні інформаційні мережі, командні форми роботи й організаційне навчання. У цьому зв'язку, сучасні менеджери «із практиків перетворилися на витончених аналітиків, здатних управляти найскладнішими комбінаціями, що складаються із проектів, людей, ресурсів і проблем»<sup>226</sup>.

Загалом же відомо, що поширення інформаційних технологій багаторазово посилює якості ТНК і особливості їхнього розвитку. Так, у США аналітичні структури стають справжнім «мозком» держави. Рішення, реалізовані держпаратом, розробляються на гроші бізнесу за допомогою його технологій керування й, відповідно, з комерційною ефективністю, що підвищує ефективність держави. З іншого боку, аналітичні структури, що враховують глобальні процеси й цінності, – найважливіша ланка, що з'єднує корпорації й державу в єдине ціле. «Американський шлях відрізняється від характерної для нерозвинених країн «олігархії» тим, що зрощування держави й корпорацій здійснюється на рівні не тільки лобістів, але в найбільш важливій частині – на рівні стратегічних аналітиків: на базі не корисливих інтересів корпорацій, а довгострокових загальних стратегічних інтересів. Замість

---

<sup>226</sup> Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XX веке / пер. с англ. – М. : Изд. дом. «Вильямс», 2000.

того, щоб спочатку порізно виробити системи корпоративних і державних інтересів, а потім болісно пристосовувати їх одне до одного громіздкою, ненажерливою й егоїстичною політичною машиною (включаючи і лобістів), США за допомогою аналітичного співтовариства споконвічно виробляють систему національних інтересів як ціле, що поєднує інтереси бізнесу й держави. Це пом'якшує протиріччя й підвищує усвідомленість розвитку, а з ним – і ефективність суспільства в глобальній конкуренції»<sup>227</sup>.

Важливо також враховувати соціальний аспект взаємовідносин держави і корпорації як соціального утворення. Соціальний об'єкт, людина, група людей не можуть бути невольними в силу підкорення чийсь наказам, якщо вони підпорядковуються на основі договору і здатні впливати на умови його підписання, слідкувати за його дотриманням<sup>228</sup>.

Повна й доступна інформація знижує міру невизначеності й означає порядок, організацію, реалізацію господарських планів і через це – свободу. Якщо ж інформація недостатня, перекручена, вчасно одержати її не можна, ми маємо справу з дезінформацією, максимальною ентропією, дезорганізацією, і, відповідно, у цьому випадку важко говорити про будь-яку свободу. Таке бачення спостерігаємо у сфері теорії управління складними системами, сучасної економічної кібернетики, і це оригінальна інформаційна модель економічної влади.

Проте в основі корпорацій покладено принцип побудови соціо-економічних і водночас соціокультурних людських колективів, який забезпечує посилення потужності потоків енергії в результаті взаємодії різних професіональних думок. Із цієї точки зору корпорації формуються не тільки для того, щоб знизити трансакційні витрати, пов'язані зі зниженням невизначеності при отриманні інформації або зменшенням витрат на переговорний процес між підрядниками. Феномен полягає у зовсім іншій площині: під час вступу у корпоративні відносини, люди обмінюються своїм баченням, розумінням і можливостями дій таким чином, що у результаті якісно збільшується дієздатність кожної<sup>229</sup>.

Сьогодні основні зусилля світової технічної спільноти спрямовані на створення різного рівня нормативної документації. Так, за даними

---

<sup>227</sup> Делягин М. Г. Драйв человечества. Глобализация и мировой кризис / М. Г. Делягин. – М.: Вече, 2008. – 528 с.

<sup>228</sup> Сухарев О. С. Экономика технологического развития / О. С. Сухарев. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 480 с.

<sup>229</sup> Громько Ю. В. Война и Мир. Транснациональные русские корпорации и государство [Электронный ресурс] / Ю. В. Громько; сайт «О ситуации в России» // Альманах «Восток». – Вып. 11/12 (35/36), 2005. – ноябрь-декабрь. – Режим доступа: <[http://www.situation.ru/app/j\\_art\\_1018.htm](http://www.situation.ru/app/j_art_1018.htm)>.

західних аналітиків, застосування *CALS*-технологій дозволяє у масштабах промисловості США економити десятки мільярдів доларів на рік, скоротити терміни проведення всіх робіт на 10-20 %. У зв'язку з цим у промислово розвинених країнах в області *CALS* активно реалізуються широкомасштабні програми, що спрямовуються і координуються державними структурами. Зараз у світі діють більше 25 національних організацій (комітетів або Рад з розвитку *CALS*), у тому числі в США, Японії, Канаді, Великобританії, Німеччині, Швеції, Норвегії, Австралії та інших країнах, а також в НАТО. У межах НАТО розроблений документ, що описує основні напрямки розвитку *CALS* – *NATO CALS Handbook* («Керівництво із застосування *CALS*»).

Метою застосування *CALS*-технологій як інструменту організації та інформаційної підтримки всіх учасників створення, виробництва і користування продуктом є підвищення ефективності діяльності за рахунок прискорення процесів дослідження і розробки продукції, додавання виробу нових властивостей, скорочення витрат у процесах виробництва й експлуатації продукції, підвищення рівня сервісу в процесах її експлуатації і технічного обслуговування. Стратегія *CALS* складається із: застосування сучасних інформаційних технологій; реінжинірингу бізнес-процесів; застосування методів «паралельної» розробки; стандартизації у сфері спільного використання даних і електронного обміну даними<sup>230</sup>.

Таким чином, ефективне рішення інформаційних проблем можливо лише в організаційному комплексі, що має включати: несуперечливі цілі й завдання стратегічного й оперативного характеру (стійкі протягом не менш ніж 5 років); відповідні технології функціонування або бізнес-процес; адміністративну структуру, побудовану за функціонально-цільовим (суб'єкти, закріплені за функціями) або мережевим принципом; інформаційну технологію (документи, змістовні дані, маршрути руху, що забезпечують виконання функцій); зворотний зв'язок у формі інформаційного відображення результатів рішення завдань і досягнення цілей, аналізу, реалізації запланованих процесів і т.ін.).

Із позицій системного підходу забезпечення функції державного регулювання сфери науки, технологій та інновацій релевантною інформацією повинне розглядатися й формуватися як складова національної інноваційної системи. Необхідно створити системний механізм взаємодії

---

<sup>230</sup> Левшина О. Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве / О. Н. Левшина / Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы. – М. : Юриспруденция, 2008. – С. 109.

держави з корпоративним сектором економіки, який включав би інституціональні, організаційні, фінансово-економічні та соціально-економічні важелі. Так, в інституціональному плані перед державою постає завдання сформувати такий господарський механізм, який би забезпечував перерозподіл ресурсів із застарілих і безперспективних виробництв у виробничо-технологічні комплекси сучасного технологічного укладу.

Перехід національної економіки України до ринкової системи господарювання надає їй відповідних можливостей у перспективі подолати розрив у рівні конкурентоспроможності технологій, орієнтуючи її стратегічний розвиток на оптимальне використання корпоративної системи управління; горизонтальну інтеграцію, у тому числі і з великими індустріальними споживачами її продукції, якісне перетворення управління безпосередньо усередині стратегічних господарських одиниць і одиниць бізнесу, базуючись на сучасних методах та інформаційних технологіях. Розв'язання проблем модернізації технологічної бази на основі інновацій, розширення ринків збуту, джерел інвестування і подальшого виходу на світові ринки з конкурентоспроможною продукцією, започатковується на використанні методів корпоративного управління, що дозволяють концентрувати ресурси для рішення задач стійкого розвитку і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Отже, успішною корпоративну модель можна назвати лише у випадку, якщо процес реалізації буде забезпечений належними методиками оцінки ефективності, необхідною інформаційною підтримкою і високою якістю керування. Широке застосування корпоративної моделі інноваційного суб'єкта господарювання як єдиної концепції створення нової економіки дозволяє конкурувати на глобальних ринках, створювати сегменти фінансового ринку, що підтримують наукові дослідження, освіту, культуру, соціальні процеси в суспільстві, домогтися гуманізації відносин бізнесу і держави.

Для посилення впливу організаційного ресурсу корпорацій на процес економічного розвитку на інноваційній основі повинні формуватися адекватні методи участі держави в регулюванні та управлінні, економіко-правові норми, правила, регулятори. Зокрема, до економічних інститутів можна віднести такі пріоритетні форми участі держави в економіці: державне економічне регулювання, розробка системи державних програм; стимулювання і підтримка сприятливих та стабільних умов для розвитку найбільш ефективних форм концентрованого виробництва і його інтеграції з фінансовим капіталом; ефективне управління державною власністю; регулювання розвитку фінансових ринків та їхньої інфраструктури; антимонопольне регулювання і стимулювання конкуренції,



контроль за діяльністю природних монополій. Адекватні дії повинні відбуватися і з боку самих корпоративних структур, зокрема, упровадження принципів корпоративного управління та дотримання умов їхньої реалізації; вибір оптимальної та результативної організаційної структури корпорацій та визначення відповідної моделі комунікацій як між окремими підрозділами, так і з суб'єктами зовнішнього середовища; формування соціального капіталу організації та реалізація стратегічних цілей у контексті соціальної відповідальності.