

Стадник В.В.

**СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

Хмельницький 2009

БК 65.88
С 76
УДК 330.341.1:658.659

Рекомендовано до друку вченою радою Хмельницького
національного університету, протокол № 8 від 27.02.2008

Рецензенти:

- Гречан А.П.** – д-р екон. наук., проф., завідувач кафедри економіки, обліку і аудиту Київського національного університету технологій і дизайну;
- Дементьєв В.В.** – д-р екон. наук., проф., проректор, завідувач кафедри економічної теорії Донецького національного технічного університету;
- Назарова Г.В.** – д-р екон. наук., проф., завідувач кафедри управління персоналом Харківського національного економічного університету

Стадник В.В.

С 76 Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.
ISBN 966-330-054-X

Узагальнено результати досліджень причин несприйняття вітчизняною економікою інноваційної моделі розвитку. Окреслено рівні та складові управління розвитком економічних систем. Досліджено рушійні сили цього розвитку і акцентовано їх мотиваційну природу. На основі логіко-аналітичного підходу та теоретико-методологічного апарату інституціональної економічної теорії запропонована послідовність дій з формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку національної економіки.

Для науковців, аспірантів і студентів економічних спеціальностей ВНЗ, слухачів вищих шкіл бізнесу, працівників органів державного управління, практикуючих менеджерів.

ББК 65.88

ISBN 966-330-054-X

© Стадник В.В., 2009
© ХНУ, оригінал-макет, 2009

Фінансово-економічна криза, яка розгортається нині у глобальному економічному середовищі, надзвичайно загострила проблему конкурентоспроможності національних економік. Зниження темпів економічного зростання ослабило в першу чергу економіки тих країн, які у світовому розподілі праці виконували роль постачальника сировинних ресурсів. На жаль, таку роль взяла на себе і Україна, експортний потенціал якої формується в основному у металургійній і хімічній галузях, які постачають на міжнародні ринки продукцію первинної обробки. До того ж, входження України до Світової організації торгівлі фактично напередодні розгортання кризових явищ у світовій економіці зменшило можливості вітчизняних товаровиробників продавати свою продукцію і на внутрішніх ринках. У результаті – різке зниження обсягів виробництва у основних бюджетоутворюючих галузях, скорочення робочих місць, економічна рецесія, зумовлена зниженням загального платоспроможного попиту, загострення соціальних проблем.

У наявності класичні ознаки економічної кризи, вийти з якої, за Шумпетером, можна лише на основі “творчого руйнування” – переосмислення сутності і способів виконання здійснюваних процесів, накопичення потенціалу нових знань, здатних сформувати суттєві конкурентні переваги як окремим підприємствам, так і національній економіці загалом. За цих умов особливого значення набувають дослідження, спрямовані на активізацію інноваційної діяльності вітчизняних суб’єктів господарювання.

Однак практика підприємницької діяльності в Україні опирається переважно на рішення, що не дозволяють реалізувати інноваційну модель розвитку. З огляду на це, у монографії поставлено завдання: з одного боку – знайти переконливу аргументацію стосовно безальтернативності переходу національної економіки до інноваційної моделі розвитку для підвищення її конкурентоспроможності у світовому економічному просторі, а з іншого – показати, яким чином це завдання може бути вирішено через мотиваційні важелі, що проявлятимуться як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі суб’єктів господарювання.

Такий підхід є методологічно обґрунтованим, оскільки дає змогу розглянути проблему системно – як з позицій управління поведінкою власників бізнесу через регулятивний механізм державної економічної політики, так і з позицій управління персоналом підприємницьких структур – через формування внутрішнього мотиваційного механізму інноваційної діяльності.

Формування теоретико-методологічної основи вирішення даної проблеми здійснюється через дослідження еволюції наукових поглядів на джерела та рушійні сили економічного зростання, що дає змогу зробити аргументовані висновки про те, які із моделей інноваційного розвитку можуть бути реалізовані у вітчизняному соціоекономічному середовищі. Зважаючи на те, що домінуючими чинниками у сукупності тих, що визначають поведінку соціальної складової економічних систем, є інституційні, теоретико-методологічною основою дослідження обрано неінституціональну економічну теорію. У поєднанні із еволюційною теорією і теорією систем це дало змогу розкрити сутність і рушійні сили розвитку підприємницьких структур, а також виокремити і підкреслити роль мотиваційної складової у виникненні і подоланні криз розвитку.

Мотиваційний потенціал інституційного середовища розглядається у монографії через призму максимізації економічних інтересів учасників підприємницьких структур – від власників капіталу і до власників інтелектуального ресурсу. При цьому вплив держави на інноваційну активність підприємств аналізується передусім в розрізі чинного Закону України

“Про інноваційну діяльність”. Значна увага приділяється також висвітленню досвіду регулювання інноваційної діяльності у провідних індустріальних країнах, аналізу чинників, які вплинули на формування у них різних моделей інноваційного розвитку. Це дає змогу побачити різницю у акцентах регулюючого впливу, а відтак – оцінити їх ефективність.

Значна увага приділена дослідженню сутності підприємницьких структур як особливого різновиду суб’єктів господарювання. Це дало змогу окреслити відмінності між класичним шumpетеріанським трактуванням підприємця (передусім як інноватора) і основною масою вітчизняних підприємств, що нехтують інноваціями як джерелами формування конкурентних переваг. Логічно доведено, що причиною цього є мотиваційний дисбаланс у поведінці суб’єктів підприємництва. На основі методологічного апарату неінституціональної економічної теорії розкрито природу такого дисбалансу.

Важливою передумовою переходу національної економіки до інноваційної моделі розвитку є оволодіння сучасними управлінськими технологіями, ефективність яких опирається на мотиваційну складову. Виходячи з цього у монографії досліджено еволюцію концепцій управління у контексті зміни управлінської парадигми, що дало змогу побачити потенціал мотивації як рушійної сили інноваційного розвитку. Підкреслено, що перехід від механістичної до органічної парадигми управління не може бути здійснено без формування відповідної інституційної матриці, яка підвищує цінність інтелектуального потенціалу економічних систем і сприяє найповнішому розкриттю інтелектуальних здібностей кожної людини.

Застосування методології неінституціональної економічної теорії дало змогу також виокремити мотиваційну складову у розбудові організаційних форм підтримки інноваційного розвитку, які є важливим елементом інфраструктури інноваційної діяльності. Окреслено їх внесок у активізацію та підвищення ефективності інноваційної діяльності і показано, за яких умов суб’єкти ринку будуть зацікавлені у їх функціонуванні.

Монографія буде корисною студентам, магістрантам і аспірантам економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, а також широкому загалу читачів, яких цікавлять проблеми управління інноваційною діяльністю підприємницьких структур.

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РОЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Проблема пріоритетності вибору джерел економічного розвитку в діяльності сучасних підприємств

Забезпечення стійкої динаміки економічного зростання, а відтак – сталого соціально-економічного розвитку є одним із найважливіших довгострокових завдань економічної політики уряду будь-якої країни. Дослідженням структурних джерел економічного зростання, вивченням рушійних сил економічного розвитку займалися багато фахівців у галузі економічної теорії, зокрема, Дж. Робінсон, Дж. Мід, С. Кузнець, У. Ростоу, Р. Солоу, Б. Санто, М. Тодаро, П. Хоувіт, П. Агійон, Дж. Гелбрейт, Й. Шумпетер, Д. Львов, С. Глазьев та ін. Розглядаючи економічний розвиток як розширене відтворення соціально-економічної системи, яке сприяє збільшенню обсягів виробництва і зростання національного доходу, вони своєю метою визначали дослідження як потенціалу зростання системи, так і механізму його реалізації. Зокрема, лауреат Нобелівської премії з економіки С. Кузнець, визначаючи економічне зростання як “довгострокове збільшення здатності господарства забезпечувати все різноманітніші потреби населення”, зауважував, що це може бути досягнуто “за допомогою все ефективніших технологій і відповідних їм інституційних та ідеологічних змін” [396, с. 108–109]. Водночас він підкреслював, що економічне зростання повинно бути не самоціллю, а засобом розвитку економічної системи, запорукою поліпшення умов життя і діяльності людей, збільшення їх добробуту.

Завдання ефективного управління економічним розвитком ускладнюється у перехідний період, коли відбувається зміна економічного механізму, в ході якого переосмислюється роль держави, змінюються способи її впливу на соціально-економічні процеси. Вагомий внесок у дослідження проблеми економічного зростання за умов перехідної економіки зробили і вітчизняні науковці – Ю. Бажал, А. Гальчинський, В. Гесць, М. Долішній, Я. Жаліло, С. Єрохін, І. Крючкова, С. Мочерний, А. Чухно, Л. Шостак та ін., які ставили перед собою завдання формування ефективних методів та інструментів управління макроекономічними процесами в нових умовах, за значного розширення прав і свобод ринкових суб’єктів господарювання.

Однак більшість рекомендацій, зроблених вітчизняними науковцями, не були враховані політиками. Внаслідок недостатньої обґрунтованості темпів і напрямів трансформаційних змін, відсутності комплексності й системності їх проведення, їх перебіг супроводжувався глибокими структурно-технологічними, політико-правовими й соціально-економічними кризами, на що звертають увагу й зарубіжні дослідники [464; 498; 500]. В

І хоча в наступні роки мало місце деяке поліпшення економічної динаміки, йому, на жаль, не вдалося набути ознак стійкості. На зміну тим деструктивним чинникам, які нега-

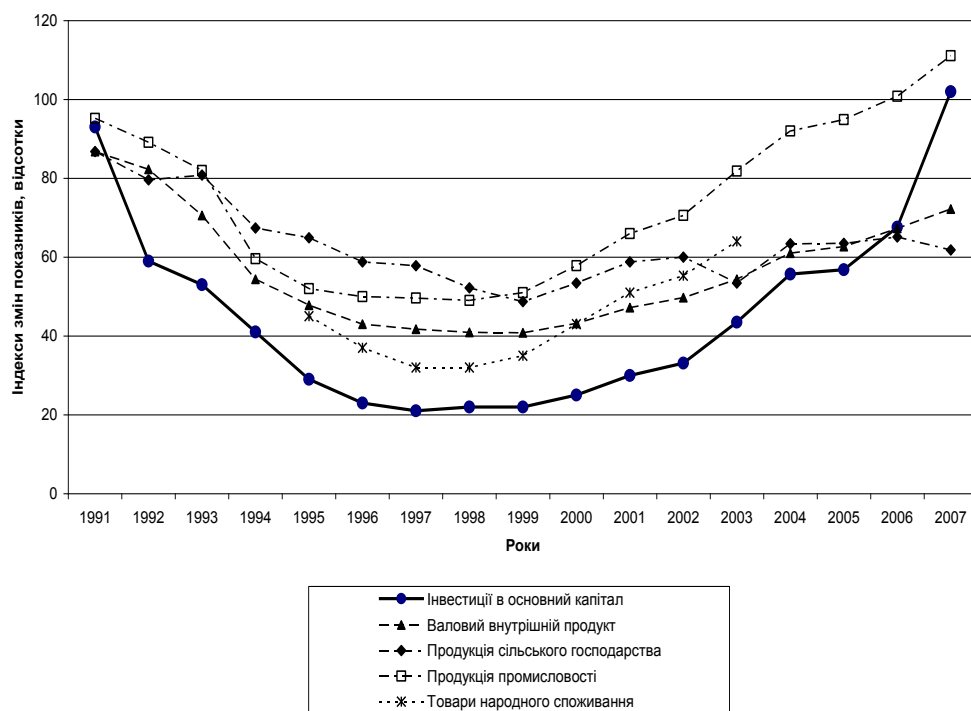


Рис. 1.1. Динаміка індексів основних показників економічного розвитку України (до 1990 р.)

тивно впливали на економічну динаміку України на початку реформ (розрив економічних зв'язків внаслідок розпаду СРСР, відсутність досвіду ведення підприємницької діяльності у ринкових умовах, перенасичення виробництва застарілими технологіями, нехтування інтелектуальним потенціалом, структурні зміни, зумовлені втратою значимості і руйнуванням ВПК, втратою контролю над власністю тощо) прийшли інші, зумовлені політичною нестабільністю і нездатністю органів державного управління сформувати ефективні макрорегулятори економічних процесів, які б забезпечували саморегулювання економічної діяльності й еволюціонування національної економіки відповідно до світових тенденцій.

Це дає підстави стверджувати, що основне завдання, заради якого здійснювалися трансформації господарського механізму (досягнення стійкої позитивної економічної динаміки на основі чого можна було б забезпечити соціально-економічний розвиток країни), залишається не вирішеним. Це також свідчить про необхідність поглибленого теоретико-методологічного опрацювання даної проблеми з метою пошуку ефективніших рішень у сфері управління економічними процесами як на макро-, так і на мікрорівнях.

М. Портер, досліджуючи структурні джерела економічного зростання, наголошував, що ефективність і конкурентоспроможність економіки визначається співвідношенням виробничих, інвестиційних та інноваційних факторів, яке на різних етапах історичного розвитку суспільств та економік було різним [284, с. 246–250]. Очевидно, що для індустріального суспільства інвестиційні джерела економічного зростання є найважливішими, оскільки накопичення виробничих факторів дає змогу розширювати обсяги виробництва і збуту продукції масового споживання, збільшуючи тим самим зростання

сукупного валового продукту. Як стверджував У. Ростоу, для забезпечення достатньої динаміки економічного зростання в індустріальному суспільстві інвестиційна активність повинна бути на рівні 5–20 % національного доходу [493, с. 4]. При цьому інвестиційні процеси мають бути зорієнтовані на забезпечення репродукування ефективних виробничих систем і залучення у них все більшої кількості ресурсів.

Слід відзначити, що природний ресурсний потенціал України є одним із найвищих у світі. Про це свідчать лише деякі його порівняльні характеристики. Так, якщо площа країни складає 0,4 % загальної світової суші і численність населення 0,8 % загально-світової кількості людей, то виробляється в Україні близько 5 % світової мінеральної сировини та продуктів її переробки. Розвідані запаси корисних копалин України приблизно оцінюються у 7 трлн дол. У світовому виробництві марганцевої руди частка України становить 32 %. За виробничими потужностями підприємств чорної металургії Україна посідає 5 місце у світі після Японії, США, Китаю і Росії. Величезним є і транзитний потенціал України (так, на транспортно-дорожній комплекс у 2006 р. припадало понад 80 % обсягу експорту послуг та майже 20 % загального експорту України) [79]. Загалом, за рівнем забезпеченості основними факторами виробництва Україна посідає одне із чільних місць у світовому рейтингу. Порівняно з шістьма найбільш економічно розвинутими країнами світу (США, Японія, Німеччина, Франція, Англія, Канада) Україна у 1998 р. займала за рівнем забезпеченості сільськогосподарськими угіддями третє місце, трудовими ресурсами – четверте, науковими кадрами – третє [506]. Це давало підстави на початку перехідного періоду сподіватись на достатній потенціал економічного зростання. Однак за ефективністю використання основних факторів виробництва Україна набагато поступається розвинутим країнам світу. Наприклад, відставання від Франції сягає за рівнем використання сільгоспугідь – у 10–12 разів, трудових ресурсів – у 7–15 разів, основного капіталу – в 2–3 рази, наукового потенціалу – більш як у 20 разів [506].

Отже, за відсутності гострої конкуренції екстенсивний шлях економічного зростання є доволі результативним як для окремих господарюючих суб'єктів, так і для економічних систем загалом. Однак він стає неефективним в умовах конкуренції за ресурси, “прискорене накопичення яких має природні межі і не носить самопідтримуючого характеру” [142, с. 49]. Подальше економічне зростання можливе лише на основі значно кращого використання наявних ресурсів, що вимагає зміни структури інвестицій, інвестування у розвиток тих галузей і сегментів господарського комплексу, які показують вищу ефективність за рахунок розширення і ускладнення джерел конкурентних переваг. Для вітчизняної економіки це тим більш актуально, оскільки її структура, сформована ще волюнтаристським розподілом праці в колишньому СРСР, характеризується значними перекосами:

- промисловий потенціал майже на 90 % формують галузі первинної переробки сировини і важкого машинобудування. Це спричиняє орієнтованість експорту на переважно сировинну спрямованість (близько 70 % продукції чорної металургії). Що ж стосується експорту готової продукції, то він здійснюється переважно галузями хімічної (32 %), харчової (10 %) і машинобудівної (10 %) промисловості.

- у загальному обсязі промислової продукції частка предметів споживання становить близько 30 %, тоді як у розвинених країнах – 50–60 %. З цих причин для забезпечення потреб населення у відповідній продукції постійно зростає її імпорт, в тому числі життєво необхідної продукції – медикаментів і продуктів харчування.

Така структура економіки є незбалансованою і відводить Україні роль постачальника на світові ринки сировинних та екологічних продуктів, робить її промислово-технологічним додатком до високорозвинених країн. До того ж, має місце значний фізичний та моральний знос технічної бази більшості виробничих підприємств (залежно від галузей – від 52 до 75 % [166]). Це спричиняє високу ресурсо- та енергомісткість вітчизняної продукції, значне екологічне навантаження. Так, на 1 дол. ВВП Україна витрачає

в 2,6 разів більше середньосвітового рівня енергоресурсів [95], продуктивність праці сягає лише 25–30 % рівня країн Євросоюзу [302]. З цих причин, незважаючи на дешевизну робочої сили, окремі види продукції вітчизняних підприємств на 30–70 % перевищують ціни на міжнародних ринках [426]. Це впливає і на структуру імпорту (у першій половині 2007 року в загальному обсязі імпорту нафта і газ займали 31,4 %) [133, с. 11].

Слід зауважити, що економічне зростання за рахунок основних виробничих факторів спричиняє високу чутливість національної економіки до світових криз, оскільки робить залежним країну до змін кон'юнктури світового господарства. Так, фінансова криза 1997–1999 рр., яка почалась в Азії і спричинила масштабні кризові процеси у Росії, відобразилась і на Україні, що суттєво вплинуло на динаміку валового внутрішнього продукту й обсяги зовнішньоторговельного обороту товарами і послугами. Лише через 5 років Україні за цими показниками вдалось вийти на той рівень, який вже був досягнутий у 1997 р. (рис. 1.2).

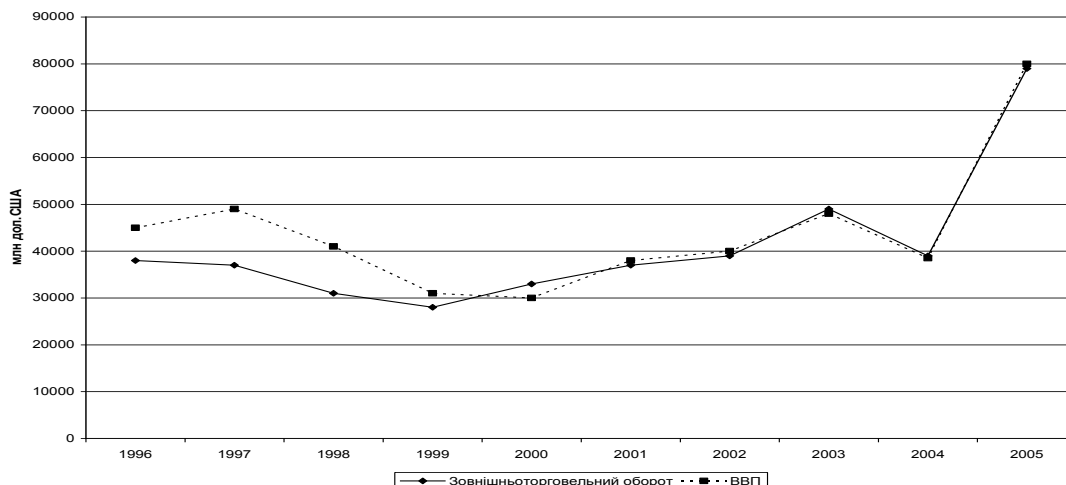


Рис. 1.2. Динаміка ВВП та зовнішньоторговельного обороту товарами і послугами України за 1996–2005 рр. [240, с. 15, с. 55; 376, с. 27, с. 67]

Нинішня фінансова криза першочергово вдарила також по галузях, які є ресурсозабезпечуючими, випускаючими проміжний продукт (металургійна, хімічна, текстильна промисловість). Так, в Україні у 2008 р. обсяги реалізації продукції металургійної галузі зменшилися за 9 місяців на 17 % [258].

Отже, використання лише порівняльних переваг, закріплених у дешевизні та більшій доступності певних ресурсів, призводить до того, що з часом значна частина фірм не витримує міжнародної конкуренції і економічне зростання припиняється. Тим більше, що спеціалізація на експорті сировинних ресурсів лише зміцнює існуючий міжнародний розподіл праці, який характеризується “домінуючою перевагою провідних країн в продуктивності праці у всіх можливих галузях, який примушує держави периферії змиритися з роллю постачальників товарів, що не мають особливого значення..., у виробництві яких вони мають природні переваги” [457, с. 200].

Такий шлях є неприйнятним для України, яка позиціонує себе як країна із високим потенціалом розвитку. Тому значні зусилля політиків і урядовців спрямовуються нині на те, щоб забезпечити розвиток національної економіки на основі інвестицій, значний обсяг яких необхідний для переоснащення промислово-виробничого комплексу, здійснення технологічного прориву у галузях, які можуть стати основою для подальшого економічного зростання.

Таблиця 1.1

Динаміка прямих іноземних інвестицій в економіку України за видами економічної діяльності*

Вид економічної діяльності	Обсяг інвестицій (наростаючим підсумком), млн дол. США								Структура ПІІ на початок 2008 року*, %	Приріст інвестицій, раз 2007/2001 роки*
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008		
Усього	3875,0	4555,3	5471,8	6794,4	9047,0	16890,0	21186,0	29489,4	7,6	100,0
Сільське й лісове господарство, мисливство	73,4	86,8	113,2	206,0	224,0	309,6	390,7	557,1	7,6	1,9
Рибальство, рибництво	0,4	0,4	0,4	0,5	2,1	0,2	0,5	-		0
Промисловість, в т.ч.	2063,2	2443,6	2821,5	3394,1	3867,1	5169,2	6003,5	8138	3,9	27,6
– добувна	121,2	154,1	191,0	184,7	172,5	330,3	402,3	1059,5	8,7	3,6
– переробна	1919,9	2206,9	2545,9	3159,7	3651,9	4769,6	5522,0	6941	3,6	23,5
– виробництво та розподіл електроенергії, газу, води	22,1	82,6	84,6	49,7	42,4	69,3	79,2	137,5	6,2	0,5
Будівництво	99,7	116,7	171,8	197,0	275,3	512,8	819,2	1619,2	16,2	5,5
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку	647,2	769,2	940,1	1134,2	1657,5	1956,1	2532,6	3056,4	4,7	10,4
Діяльність готелів та ресторанів	108,7	117,6	161,6	187,1	261,8	267,5	325,1	426,6	3,9	1,4
Діяльність транспорту та зв'язку	245,1	308,8	396,3	531,5	657,0	804,4	901,2	1276,9	5,2	4,3
Фінансова діяльність	313,1	355,2	420,6	504,3	694,3	1146,2	2419,8	4793,9	15,3	16,3
Операції з нерухомістю, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	152,2	177,5	239,9	392,4	674,3	1056,1	1773,3	2550,6	16,8	8,6
Державне управління	0,0	0,0	0,1	-	0,0	0,0	0,1	-	-	0
Освіта	2,5	3,4	3,3	3,4	18,6	34,1	35,3	-	14,1	0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	116,1	117,1	120,6	137,0	163,5	170,2	176,4	-	1,5	0
Надання комунальних та індивідуальних послуг, у галузі культури і спорту	53,4	59,0	82,4	106,9	163,4	197,1	232,5	285,5	5,3	1,0
Інші види діяльності	-	-	-	-	-	-	-	224,0	-	0,7
Нерозподілені за видами діяльності інвестиції	-	-	-	-	388,1	5266,2	5575,8	6561,2	16,9	22,3

Примітка. *Складено за [258].

На жаль, інвестиційні процеси в Україні не можуть бути охарактеризовані як такі, що дають змогу прискорити технологічний розвиток базових галузей. Фінансові ресурси вітчизняних інвесторів є досить обмеженими, а іноземні інвестиції спрямовуються не в ключові галузі (машинобудування, галузі виробничої інфраструктури) а переважно у харчову промисловість, первинну обробку сировини, транспорт і зв'язок, торгівлю, фінансову діяльність. Так, у 2004 р. найбільші прирости іноземного капіталу мали місце у операціях з нерухомістю (69,3 %), у хімічній і нафтохімічній промисловості (47,8 %), оптовій торгівлі (39,4 %), харчовій промисловості (22,3 %) [409]. Ці ж галузі залишались найбільш привабливими для інвестування у наступних роках – інвестиції у переробну промисловість зросли протягом 2005–2007 рр. на 45 %, у операції з нерухомістю – в 2,4 рази, у сферу торгівлі – на 56 %. Водночас суттєво збільшились інвестиції у сільське господарство – на 79,7 %, будівництво – у 3,16 рази, фінансову діяльність – у 4,18 рази (див. табл. 1.1).

Варто підкреслити, що протягом 2000–2007 рр. суттєво змінилась структура прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Якщо у 2000 р. частка інвестицій у промисловий сектор складала 53,2 %, то у 2007 р. – тільки 27,6 %. Причому, обсяги інвестицій у промисловість за аналізований період зросли лише у 3,9 рази, в той час як загальний обсяг ПІІ зріс у 7,6 рази. В останні роки високими є темпи вкладання інвестицій у сільське господарство. Так, якщо у 2006 р. порівняно з попереднім ПІІ зросли на 26,1 %, то у 2007 – на 42,6 %, тобто вдвічі. Загалом, аналіз динаміки інвестиційних процесів в Україні показує, що в останні три роки має місце її прискорення.

Проте кошти іноземних інвесторів спрямовуються переважно у ті галузі, які не забезпечують технологічного прориву. До того ж розподіл ПІІ у регіональному розрізі надзвичайно нерівномірний. Іноземного інвестора цікавлять насамперед індустриально розвинені регіони, що поглиблює відставання депресивних регіонів і ускладнює розбудову національного господарства України. Так, у Київ на 1.01.2008 р. вкладено 5881,9 млн дол. або 32,2 % від загального обсягу ПІІ в Україну. Причому протягом 2007 року приріст інвестицій у Київ склав 3614,8 млн дол. або 43,5 % від усього приросту ПІІ в Україну (рис. 1.3) [258].

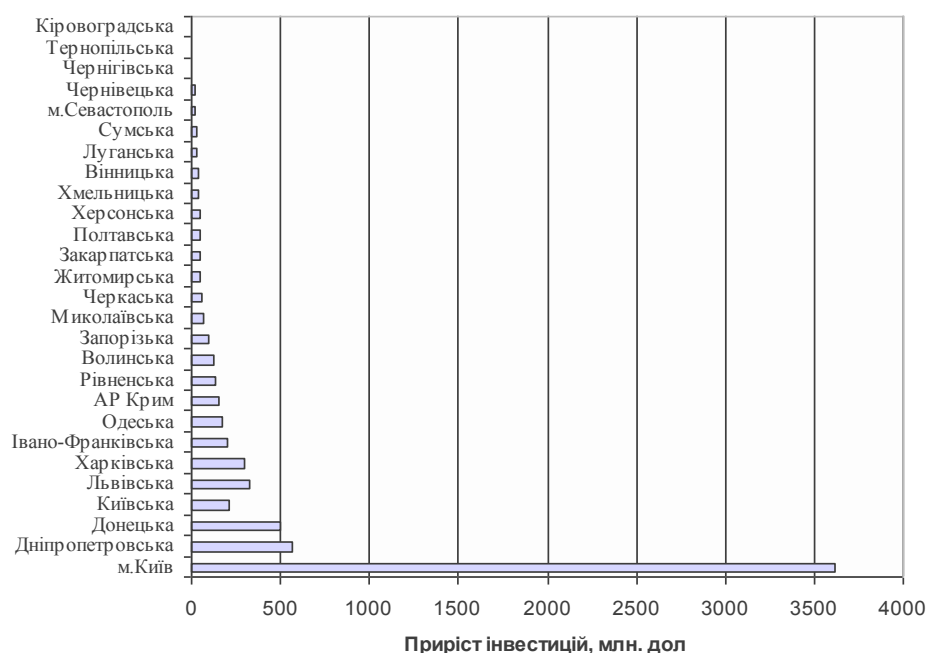


Рис. 1.3. Приріст (+), зменшення (–) прямих іноземних інвестицій у регіони України протягом 2007 р.

Київ є традиційно інвестиційно-привабливим регіоном, оскільки тут сконцентровані значні фінансові та інтелектуальні ресурси країни, що сприяє інноваційно-інвестиційній активності суб'єктів підприємництва. Зокрема, у 2007 р. більше 33,4 % київських підприємств із загальної їх кількості були інноваційно-активними (порівняно з середнім рівнем по Україні – 14,2 %), (рис. 1.4).

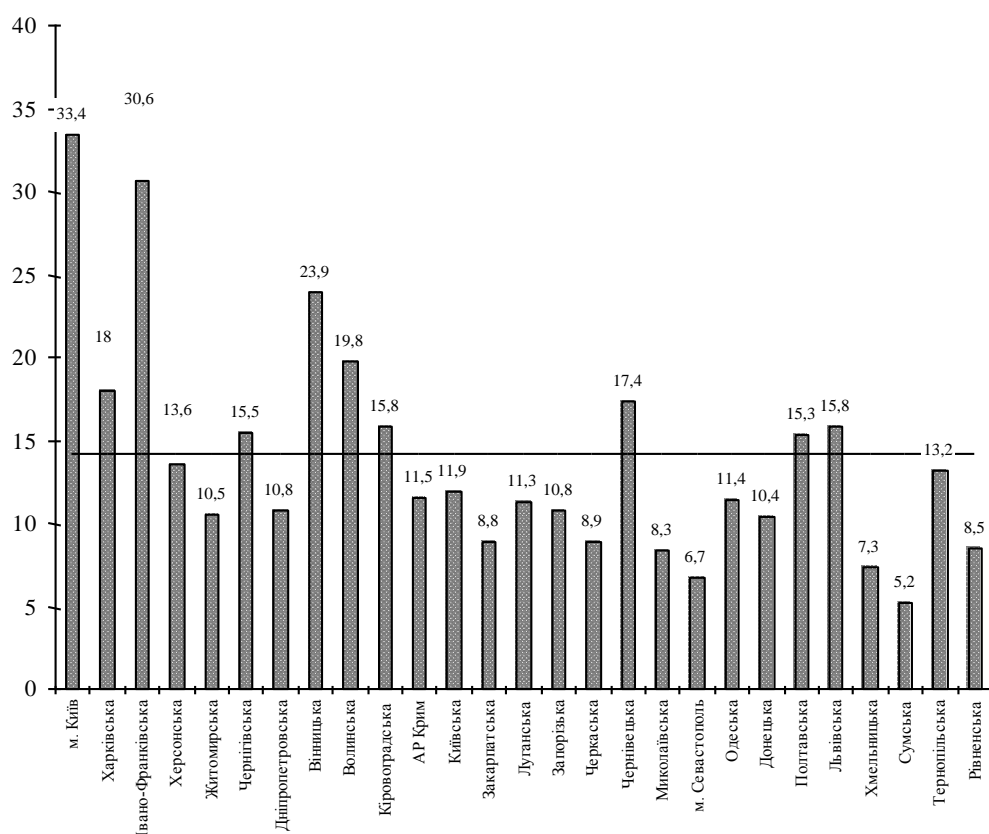


Рис. 1.4. Частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств України (2007 р.) [258]

Проте слід зауважити, що загалом у регіональному розрізі кореляція не настільки чітка – на другому місці за обсягами приросту ПП знаходиться Дніпропетровська область (562,9 млн дол. або 6,6 %), однак за кількістю інноваційно-активних підприємств вона на шістнадцятому місці. Івано-Франківська область займала у 2007 р. другу позицію за кількістю інноваційно-активних підприємств і сьому – за обсягами приросту ПП (298,3 млн дол. або 3,6%); Вінницька область була третьою у рейтингу інноваційної активності і двадцятою – за обсягами приросту прямих іноземних інвестицій. Донецька область за часткою інноваційно-активних підприємств знаходиться на 18 місці, а за обсягом приросту ПП – на третьому (500,9 млн дол. або 6,0 %).

Варто підкреслити, що, незважаючи на значне зростання обсягу прямих іноземних інвестицій у 2005–2007 рр., їх величина непорівнянна із інвестиціями в інші пострадянські країни. За обсягами іноземних інвестицій Україна посідає одне із останніх місць серед країн Центральної та Східної Європи – на кінець 2007 року на одну особу в Україні припадало всього 576,2 дол. США іноземних інвестицій [258], тоді як у Чехії ще у 2005 р. це становило приблизно 9,5 тис. дол. США, в Угорщині – 8,75 тис., у Польщі – 6,3 тис., у Болгарії – біля 3 тис. дол. [227, с. 126].

При цьому кошти іноземних інвесторів здебільшого не спрямовуються на створення інновацій (табл. 1.2). Із загального обсягу інвестованих у 2007 р. коштів на фінансування інноваційних розробок кошти іноземних інвесторів склали лише 3,0 %. Приблизно таке ж співвідношення зберігалося протягом 2004–2006 років; в попередні роки частка іноземних інвестицій, спрямованих на інноваційні розробки була дещо більшою (особливо у 2002 р.). До того ж, досить часто закуповувані техніка і технологія на цілі покоління відстають від кращих світових зразків, що цілком зрозуміло – лідери міжнародної конкуренції намагаються зберегти за собою “інноваційну монополію”. Це знаходить відображення і у структурі придбаних ліцензій на технологічні процеси. Зокрема, у 2002 р. зареєстровано 884 ліцензійні угоди, у т.ч. 557 – на товарні знаки, 260 – на винаходи, 51 – на промислові зразки, 16 – на корисні моделі. Серед угод на винаходи 24 % припало на галузь харчової промисловості, (причому на лікєро-горілчану – 20 %), 20 % – на медичну сферу, 8 % – на видобувні галузі, 5 % – на металургію, 2 % – на машинобудування, 7% – на приладобудування [237, с. 188, с. 189, с. 313, с. 332, с. 333].

Таблиця 1.2

Динаміка та структура інвестицій, спрямованих на фінансування інноваційних розробок в Україні*

Рік	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів							
		власних		державного бюджету		іноземних інвесторів		з інших джерел	
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
2001	1971,4	1654	83,9	55,8	2,8	58,5	3,0	203,1	10,3
2002	3013,8	2141,8	71,1	45,5	1,5	264,1	8,8	562,4	18,7
2003	3059,8	2148,4	70,2	93	3,0	130	4,2	688,4	22,5
2004	4534,6	3501,5	77,2	63,4	1,4	112,4	2,5	857,3	18,9
2005	5751,6	5045,4	87,7	28,1	0,5	157,9	2,7	520,2	9,0
2006	6160	5211,4	84,6	114,4	1,9	176,2	2,9	658	10,7
2007	10850,9	7999,6	73,7	144,8	1,3	321,8	3,0	2384,7	22,0
Темпи зростання протягом 2001–2007 рр., рази	5,5	4,8	0,9	2,6	0,5	5,5	1,0	11,7	2,1

*Примітка.** Складено за www.ukrstat.gov.ua.

Цілком очевидно, що практика “імпортозамісної індустріалізації” не забезпечить вищої (порівняно з країнами-експортерами технологій) продуктивності, а отже, технологічна відсталість імпортерів технологій продовжуватиме консервуватися. За деякими дослідженнями, майже всі придбані за кордоном технології мають 10–15-річний вік, наприклад, технології у галузях виробництва тютюнових виробів, коксу, поліетилену [416, с. 138]. Можливо саме з цих причин результативність інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств є невисокою (табл. А.1, рис. А.1, додаток А).

Така поведінка іноземних інвесторів може бути охарактеризована як недобросовісна, спрямована на скидання у країну застарілих технологій. З іншого боку, вона несе прямі загрози для подальшого розвитку її економіки, оскільки досить часто стратегічний інвестор вкладає кошти для “захоплення перспективних сфер економіки країни-реципієнта; згорання виробництва і науково-технічних робіт з метою переведення їх за кордон; купівлю підприємств з метою його перепродажу або ж перетворення у технологічний придаток” [387]. За цих умов, як справедливо зауважує О. Білорус “...міжнародна без-

пека України буде залежати від її здатності знайти нову модель розвитку, модель глобального інтегрування” [34, с. 24]. Додамо до цього, що інтегрування не у якості сировинного й виробничо-переробного придатку, а на основі рівноцінного партнерства, що можливо лише за високого рівня конкурентоспроможності національної економіки.

На жаль, за даними Світового економічного форуму (WEF), Україна в рейтингу конкурентоспроможності продовжує займати місця лише у другій половині списку країн, у яких здійснюється моніторинг (у 2006 р. 78 місце із 125 країн, у 2007 р. – 73 із 131 країни (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Україна у рейтингу конкурентоспроможності національних економік [504]

Узагальнення поглядів сучасних економістів (М. Афанасьєва, О. Білоруса, Д. Богині, Н. Бутка, Д. Малащука, Я. Жаліло, Я. Базилюка, Я. Белінської, І. Крючкової, В. Ляшенка, Ю. Пахомова, Л. Піддубної, О. Шнипка та ін.) підводить до висновку, що вони бачать неодмінною умовою підвищення конкурентоспроможності України формування ефективної моделі управління економічними процесами на усіх структурних рівнях економіки, без чого неможливе повноцінне використання усіх її потенційних можливостей. Вітчизняні науковці підкреслюють, що для ліквідації принизливого для України відставання у темпах економічного розвитку (позаду лише деякі країни Африки, Латинської Америки, невеликі енергозалежні країни СНД) в країні необхідно створити умови, які дають змогу бізнесу продукувати товари і послуги, що можуть витримати випробування міжнародними ринками, а населенню – постійно підвищувати доходи і якість життя [276; 307]. Зокрема, економічне зростання країн Південно-Східної Азії безпосередньо пов’язують із підвищенням загальної культури національного менеджменту, оскільки ці країни не мали ресурсних і фінансових резервів для забезпечення таких темпів зростання [412].

Тобто, науковці підкреслюють безальтернативність переходу України до інноваційного типу економічного розвитку, який характеризується “безперервним комплексним переважним використанням менеджерами системних науково-технологічних інновацій як основних факторів забезпечення життєдіяльності господарських систем” [220, с. 311]. Це передбачає періодичне “перегрупування сил”, обумовлене логікою науково-технологічного прогресу, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання тих чи інших ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування стійких

конкурентних переваг” [149, с. 65]. Стратегічні пріоритети усіх розвинених країн опираються насамперед на створення умов для активної та різнопланової інноваційної діяльності, що відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Стратегічні тенденції розвитку економік промислово розвинених країн [388]

Характеристика	Кінець XX ст.	Початок XXI ст.
1. Стратегія розвитку суспільства	Технократизм, накопичення капіталу в різних формах, підвищення якості життя	Поліцентризм, антропоцентризм, вкладення коштів у розвиток інтелекту
2. Ідеологія	Роль і місце особистості визначені системою	Розкріпачення людських можливостей, гуманізація стосунків, гармонійний розвиток особистості
3. Пріоритети державного регулювання економіки	Підвищення конкурентоспроможності країни, розвиток інноваційної діяльності	Збереження екосистеми, підвищення добробуту суспільства
4. Інформаційні технології	На основі мікроелектроніки, супутникового зв'язку, Інтернет	На основі нових носіїв інформації: DVD; тривимірної оптико-електронної пам'яті, Інтернет-2
5. Номенклатура товарів, що випускаються	Широка диверсифікація	Розширення за загальною кількістю й у рамках корпорацій
6. Життєвий і відтворювальний цикли товару	2–5 років (для комп'ютерів – 1 рік)	Скорочення до двох разів
7. Стандартизація	Економіко-правове регулювання процесів управління безпекою і якістю товарів на всіх рівнях	Розширення систем і кількості міжнародних, європейських, національних, регіональних, фірмових стандартів
8. Інтеграція інноваційної діяльності	Інтеграція за стадіями життєвого циклу товарів, формування технопарків, технополісів тощо	Розробка трансатлантичних проєктів, міжнародна інтеграція на базі глобальних стратегій
9. Тип конкуренції	Пріоритет чистої конкуренції	Розвиток гіперконкуренції
10. Витрати на НДДКР	2,5–3,5 % ВВП	3–7 % від ВВП, зростання обсягу продажу патентів і обміну ними
11. Тип виробництва	Великосерійне, масове автоматизоване виробництво	Інтегровані виробничі автоматизовані модулі й системи
12. Технології виробництва	Переважно дискретні процеси	Неперервні процеси на основі мікроелектроніки, біотехнології, генної інженерії, з використанням замкнених безвідходних циклів і автоматизованого виробництва
13. Форма організації виробництва	Розвиток усіх форм: концентрації, спеціалізації, кооперування і комбінування виробництва на всіх рівнях і сферах	Розвиток усіх форм організації виробництва у міжнародному масштабі в рамках ТНК, МНК, глобалізація виробництва
14. Якість товарів	Висока. Підвищення якості товарів – мета фірм, кооперацій, виробників	Подальше підвищення якості товарів у напрямі забезпечення їх корисності, безпеки і зручності застосування, ресурсозбереження
15. Ресурсомісткість товарів у сфері виробництва	Зниження ресурсомісткості є пріоритетною стратегією фірми	За 15 років ресурсомісткість товарів на одиницю корисного ефекту може знизитися вдвічі
16. Ресурсомісткість товарів у сфері споживання (експлуатації)	Висока (за термін служби до 5 разів більша за ціну). Зниження поточних витрат споживача товару не є пріоритетним для виробника	За 15 років може знизитися приблизно вдвічі. Зниження витрат споживання стає пріоритетним для фірми

Неодмінною умовою забезпечення інноваційного типу розвитку є створення умов, які б гарантували відтворення інноваційної стратегічної спрямованості розвитку господарської системи на постійних засадах. Це потребує формування національної інноваційної системи, на чому нині наголошують як науковці, так і політики [3; 5; с. 147–151; 82; 411; 430; 431]. Свідченням важливості даного питання для України були парламентські слухання у червні 2007 року, присвячені формуванню такої системи в Україні. При цьому особливо акцентувалось на створенні сучасної інноваційної інфраструктури, яка б забезпечувала інформаційні потреби суспільства через мережу обміну знаннями, сприяла фінансуванню наукових досліджень через залучення коштів бізнес-структур, надавала консультативно-інжинірингові послуги тощо [294]. Водночас недостатня увага приділялась мотиваційним аспектам інноваційного розвитку, хоча мотивація є тією ключовою ланкою, яка запускає будь-який управлінський механізм.

Тому надзвичайно важливо всебічно проаналізувати й теоретично осмислити умови, за яких в Україні може бути сформовано модель економічного зростання, джерелами якого стануть не екстенсивне використання виробничих факторів (природні ресурси, транзитні можливості, дешева робоча сила тощо), а інтелектуальний та інноваційний потенціал суб'єктів підприємництва, здатних продукувати і реалізовувати новітні технології, виготовляти і вигідно представляти на ринку продукти з високими споживчими цінностями, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки і її динамічному соціально-економічному розвитку. Це потребує насамперед аналізу світової економічної спадщини в розрізі трансформування уявлень науковців про рушійні сили економічного зростання й розвитку економічних систем для виокремлення тих із них, які можуть бути найбільш дієвими у вітчизняному соціоекономічному контексті.

1.2. Генезис наукового знання про рушійні сили розвитку економічних систем

Ретроспективно-аналітичний огляд результатів напрацювань як зарубіжних, так і вітчизняних науковців показав, що значне місце у них займають моделі економічного зростання, сформовані в межах неокласичного та кейнсіанського напрямів економічної теорії. І хоча неокласична економічна теорія досліджувала виробничу функцію, а кейнсіанська ґрунтувалась на теорії розподілу доходу, однак в обох випадках основним джерелом зростання визнавались інвестиції у виробничі фактори – працю та виробничий капітал (основні фонди). У таблиці 1.4 наведено основні положення класичних моделей економічного зростання, описаних функціональними залежностями, які відображають генезис поглядів на структурні джерела і рушійні сили зростання (систематизовано і структуровано автором за [143, с. 45–46, с. 73; 327, с. 29; 396, с. 80; 497]).

Як видно із формалізованого опису представлених моделей, технологічний чинник уже неявно фігурує у моделі Харрода-Домара і займає рівноцінні позиції з виробничими факторами у моделях Р. Солоу, Дж. Міда і Я. Тінбергена. Про необхідність вкладання суспільних заощаджень та інвестицій у галузі, що створюють нові, продуктивніші засоби виробництва, говорив М. Туган-Барановський, підкреслюючи при цьому, що головною причиною циклічних коливань господарської кон'юнктури є недосконалість регулювання функцій інвестування інноваційних процесів [400, с. 30–34]. Значно пізніше Б. Санто у своїх дослідженнях підкреслив, що тільки за одне десятиріччя співвідношення факторів економічного зростання промислово-розвинутих країн зазнало разючих змін: 1/4 приросту

продукції отримано за рахунок прямого вкладання капіталу, 1/3 – за рахунок підвищення кваліфікації робочої сили і понад 40 % – за рахунок використання наукових відкриттів, винаходів та досліджень, застосування технічних новацій [314, с. 234].

Таблиця 1.4

Концептуальні положення класичних моделей економічного зростання

Модель	Формалізований вигляд моделі	Загальна характеристика моделі	
		Структурні джерела	Рушійні сили
Кобба-Дугласа	$Y = F(K^a \times L^b)$, де Y – валовий національний продукт; K – обсяг основного капіталу (основних фондів) в економіці; L – чисельність зайнятих; a і b – коефіцієнти еластичності випуску по капіталу та праці	Виробничі фактори	Інвестування у виробничі фактори праці з урахуванням їх раціонального співвідношення для збільшення продуктивності суспільної праці
І. Фішера	$MV = QP$, де M – кількість грошей в економіці; V – швидкість обігу грошової маси; Q – обсяг виробництва; P – рівень цін	Інвестиції у виробничі фактори	Прямий вплив на економічне зростання через управління грошовою масою (через зміни ставки відсотку та інвестицій)
Харрода-Домара	$\Delta Y/Y = s/k$, де s – частка заощаджень в національному доході (%); k – коефіцієнт капіталомісткості (відношення капіталу до випуску продукції)	Приріст капіталу (частки заощаджень у національному доході)	Заохочення заощаджень для наступного інвестування у виробничі фактори
Р. Солоу	$\Delta Y = F(\Delta K, \Delta n, E)$ де ΔK – приріст капіталу на одного працюючого; Δn приріст населення; E – технологічний прогрес	Інвестиції у техніко-технологічний прогрес	Стимулювання розвитку техніки і технології
Модернізована Дж. Мідом модель Кобба-Дугласа	$Y = F(aK \times bL \times r)$, де Y – середньорічний темп зростання національного доходу; K – середньорічний темп зростання витрат капіталу; L – середньорічний темп зростання витрат праці; a і b – відповідно частки капіталу і праці в національному доході; r – темп технічного прогресу	Виробничі фактори плюс технічний прогрес	Стимулювання розвитку техніки і технології та вільне коливання зарплати для збільшення заощаджень
Модернізована Я. Тінбергеном модель Кобба-Дугласа	$Y = F(K^a \times L^b \times e^v)$ де K – середньорічний темп зростання витрат капіталу; L – середньорічний темп зростання витрат праці; a і b – відповідно частки капіталу і праці в національному доході, причому $b = (1-a)$; e^v – кінетична компонента, що відображає вплив автономного НТП		

Таким чином, у сукупності теоретичних моделей економічного зростання значне місце стали займати моделі, де основним структурним джерелом визнавались інноваційні

чинники. Концептуальні основи усіх наступних моделей інноваційного розвитку були закладені Й. Шумпетером у його “Теорії економічного зростання” [445]. Остання, в свою чергу, увібрала в себе результати досліджень багатьох попередників, в тому числі – А. Сміта, Д. Рікардо, К. Вікселя, К. Маркса, Я. Ван Гельдерена, С. Де Вольфа, М. Туган-Барановського, А. Парвуса, М. Кондратьєва та ін. Й. Шумпетер, аналізуючи економічну динаміку другої половини XVIII – початку XX ст., дійшов висновку, що в основі кожної з чотирьох хвиль економічного піднесення лежали значні наукові відкриття чи винаходи, практичне застосування яких дало змогу радикально змінити технологічні процеси, що, в свою чергу, сприяло стрибкоподібному зростанню продуктивності суспільної праці.

Аналізуючи погляди Й. Шумпетера на природу економічного зростання, можна припустити, що усвідомлював наявність меж цього зростання і визначав їх ресурсними можливостями економічної системи, які, в свою чергу, детермінуються існуючою технологічною парадигмою. Покращання економічної динаміки досягається лише за появи нової “базової” технології, яка формує цілі кластери інновацій.

Економічний розвиток за Шумпетером – це “несподівані припливи підприємницької, інноваційної енергії, яка постійно заглушується наслідувачами і рутинерами” [444, с. 280]. Важливо те, що Шумпетер бачив рушійні сили такого розвитку – економічний інтерес підприємців, які прагнуть отримати більший, ніж за існуючої практики діяльності, прибуток на вкладений капітал. Це примушує їх до зміни існуючої практики господарювання.

Водночас Й. Шумпетер наголошував, що конкуренція між підприємцями стає основним джерелом економічного прогресу лише тоді, коли це “...конкуренція, породжена новим товаром, новою технологією, новим джерелом сировини, новим типом організації. ...Цей вид конкуренції ... є потужним важелем, який, в підсумку, розширює обсяги виробництва, підвищує продуктивність і знижує ціни” [444, с. 128]. Аналізуючи цю його тезу, можна побачити у ній застереження, яке надзвичайно актуальне для вітчизняних бізнес-реалій – не деструктивні інновації, що ґрунтуються на знаходженні “лазівок” у чинному законодавстві, які дають змогу отримати конкурентні переваги окремим структурам через необґрунтоване з позицій суспільного блага зменшення обсягів оподаткування, а ті інновації, які “розширюють обсяги виробництва, підвищують продуктивність і знижують ціни”, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню сукупного суспільного блага.

Варто при цьому зауважити, що зосередивши увагу на економічних мотивах, які живлять, активізують підприємницьку ініціативу, Шумпетер не замислювався над тим, чому в одних країнах не тільки відкриттів чи винаходів робиться набагато більше, а й підприємницька активність вища, ніж в інших. Можливо, саме з цих причин його теорія не набула широкої підтримки у наукових колах на момент її опублікування. Тим більше, що феномен науково-технічного прогресу на той час був недостатньо вивченим і певним чином порушував гармонійність і логіку неокласичної моделі економічного зростання. Та все ж його вплив на економічну динаміку було визнано, що знайшло відображення у моделі економічного зростання Р. Солоу. Він, зокрема, зауважив, що зростання продуктивності праці у несільськогосподарському секторі економіки США у першій половині XX ст. обумовлювалося майже на 80 % технічним прогресом [496].

З часом дослідження сутності НТП і причин, які зумовлюють його динаміку, здійснюване науковцями різних країн, уможливило доповнення теорії Шумпетера новими положеннями, які розширили горизонти її сприйняття і поглибили розуміння характеру впливу техніко-технологічних чинників на економічне зростання. Зокрема, в Німеччині цим питанням присвятив свої дослідження Г. Менш [486], у США – Р. Фостер [421], у колишньому СРСР – Д.С. Львов, С.Ю. Глазьев [211], А. Пригожин [286] та інші.

Незважаючи на деякі відмінності у трактуванні суті технологічних змін, погляди вчених сходились в одному – потреба в них актуалізується у період депресій для забез-

печення імпульсу економічному зростанню, що неможливо здійснити в межах існуючої технологічної парадигми. Так, Г. Менш дійшов висновку, що технічний прогрес відбувається не безперервно, а дискретно. Він пояснив нерівномірність інноваційної активності тим, що підприємці у своїх рішеннях керуються економічною кон'юнктурою, здебільшого не зважаючи на довгострокові альтернативи технічного розвитку. Прагнучи максимізувати поточний прибуток, вони надають перевагу поліпшувальним інноваціям, оскільки вони менш ризиковані і дешевші. До радикальних технологічних змін підприємці вдаються тільки після різкого зниження ефективності інвестицій у традиційних напрямках, коли внаслідок накопичення надлишкових потужностей виникають структурні кризи, які Менш назвав "технологічним патом" [486]. Отже, на думку Менша, генератором появи інновацій, які становлять технологічний базис нової довгої хвилі, є депресія, яка не дає змоги економічним агентам генерувати прибуток у звичний спосіб. Як зазначили С. Меншиков та Л. Клименко, гіпотеза дискретності пояснила протиріччя між періодами надлишку інновацій та їх нестачею [222, с. 191]. Варто підкреслити, що вона все ж не дала відповіді на запитання – чому в одних країнах "технологічний пат" є затяжним, а в інших – нетривалим.

Дещо більше заглибився у дослідження причин дискретності технологічного прогресу Р. Фостер, який запропонував для пояснення періодів змін однієї технології іншою ввести поняття "технологічної межі" та "технологічного розриву" [421]. Свою концепцію технологічного розриву він будував на припущенні, що у кожній технології є своя межа, наближення до якої супроводжується зменшенням капіталовіддачі від її вдосконалення через вичерпання можливості об'єктивного розвитку відповідної наукової, інженерної або організаційної ідеї. Це свідчить про настання технологічного розриву і вимагає формування нової технологічної концепції.

Як правило, пошук нового технологічного рішення потребує значних інвестицій, що і пояснює відмінності у частоті появи таких рішень у економічних системах з різними інвестиційними можливостями. Однак після подолання технологічного розриву (появи нової технології) вкладати кошти в розвиток нової технології стає набагато вигідніше, ніж у вдосконалення старої, оскільки ефективність нового процесу по мірі досягнення його технологічної довершеності стане набагато вищою, ніж попереднього. Тому процес заміни однієї технології іншою набуває безповоротного характеру – відбувається дифузія нової технології у ті сфери діяльності, де вона показує незаперечні переваги перед старою технологією; це триватиме доти, поки вона не досягне своєї "технологічної межі" і на зміну їй не прийде інша.

Д. Львов і С. Глазьев, також досліджуючи характер впливу технологічних інновацій на економічну динаміку, у своїх роботах [77; 211], звернули увагу на те, що деякі базисні інновації породжують суттєві зміни у структурі поєднаних міжгалузевими технологічними ланцюгами виробництв, які мають зазвичай стійкий характер унаслідок процесів кооперації та спеціалізації. Сукупність таких технологічних ланцюгів автори назвали **технологічним устроєм**, який належить одній технологічній парадигмі та утворює стабільний елемент відтворювальної структури економіки. У кожному технологічному устрої, на думку авторів, можна виділити ядро, в якому зосереджені базисні технології, що відповідають цьому устрою.

Технологічні устрої змінюють один одного, суттєво впливаючи на загальне економічне зростання. Вчені зауважили, що процес зміни технологічного устрою носить всі ознаки революційного і супроводжується технологічним стрибком, який стає основою тривалого економічного піднесення. Чим вищий рівень технологічного устрою, тим інтенсивніше розвивається економічна система, оскільки у кожному наступному устрої збільшується частка наукомістких технологій, які радикально змінюють зміст і продуктивність суспільного виробництва (нині є всі ознаки чергової зміни технологічного уст-

рою, пов'язаної із виникненням нано- і біотехнологій, що можуть здійснити революцію у багатьох сферах людської діяльності).

Таким чином, на початку другої половини ХХ ст. науково-технічного прогрес було визнано провідним фактором соціально-економічного розвитку суспільств та економік. НТП забезпечує оновлення технологічної бази виробничої діяльності через зміну технологій і технологічних устроїв. Це сприяє підвищенню продуктивності праці у всіх сферах діяльності, що в свою чергу дає імпульс економічному зростанню, підвищенню рівня життя населення, відкриває нові можливості розвитку особистості, творчого потенціалу, а значить, створює умови для наступного витка науково-технічного прогресу.

Варто зауважити, що більшість науковців школи Й. Шумпетера, визнаючи суттєвий вплив на економічний розвиток інноваційних чинників, вважала ефективним регулятором інноваційних процесів саме ринковий механізм (за відсутності ринкового механізму, як, наприклад в СРСР, вплив науково-технічного прогресу на економічне зростання суттєво зменшується). Проте відмінності у темпах економічного зростання різних країн з ринковою економікою вказували на існування інших чинників, що можуть його детермінувати. Визнання цього факту послужило імпульсом для низки досліджень, спрямованих на визначення ролі держави та інституційного середовища у забезпеченні активізації інноваційних процесів, що створювало передумови для формування механізмів управління економічним розвитком на макrorівні. Очевидно, що ефективність цих механізмів значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності національних економік, тому доцільно детальніше зупинитись на деяких із теоретичних концепцій, що зробили значний внесок у розуміння ендогенних (тобто притаманних певній економічній системі) чинників економічного зростання. В основі цих концепцій лежали постулати інституціональної та еволюційної економічної теорії.

Інституціоналізм як самостійна течія економічної думки виник у США ще на початку ХХ ст., отримавши свою назву за те, що його представники (Т. Веблен, Дж. Коммонс, У. Мітчел та ін.) пояснювали економічні процеси з урахуванням інституційних особливостей реальної економіки. Критикуючи постулат неокласичної економічної теорії про досконалу конкуренцію як всеохоплюючий механізм регулювання економіки, інституціоналісти прагнули виявити інші рушійні сили і чинники розвитку, зрозуміти основні тенденції суспільної еволюції, на основі чого обґрунтувати цілеспрямовані дії та перспективи суспільного розвитку. В межах інституціоналізму була сформована ціла низка теоретичних концепцій, які досліджують вплив інституцій (формальних, відображених у законах, конституціях тощо, і неформальних, які виникли на основі добровільно прийнятих більшістю членів соціуму кодексів поведінки, а також факторів примусу, що структурують їхню взаємодію) на функціонування економічних систем та організацій.

Зокрема, ранні інституціоналісти пропонували різні способи “соціального контролю” над економічними процесами, в тому числі за участю державних інституцій [143, с. 90]. Проте їх ідеї спершу не отримали підтримки у науковому загалі, зокрема через те, що початок ХХ ст. ознаменувався у США стійкою позитивною динамікою економічного зростання. І лише в 50–60-ті роки ХХ ст., коли з метою прискорення відновлення зруйнованих економік багатьох країн у економічні процеси стала активно втручатися держава, відбулося відродження інституціоналізму. “Нові” інституціоналісти, як і “старі”, поклали на державне регулювання великі надії щодо створення стабільної й ефективної економічної системи, у якій узгоджувались би приватні та державні інтереси. Проте, на відміну від попередників, вони виправдовували монополії, оскільки пов'язували з ними науково-технічний прогрес.

На новому етапі у дослідженнях інституціоналістів став переважати індустриально-технократичний підхід. Аналіз теоретичних концепцій найяскравіших представників цієї течії – Дж.К. Гелбрейта, Д. Белла, Ф. Перру, Г. Мюрдаля), показує, що вони

прагнули сформувати механізм впливу на поведінку великих бізнес-структур з тим, щоб останні в погоні за надприбутками не спричинили погіршення загального стану економічної системи, що могло б активізувати деструктивні соціальні процеси.

Так, Дж. Гелбрейт у книзі “Нове індустріальне суспільство” спробував узагальнити досвід регулювання економіки США під час другої світової війни [75]. Ділячи американську економіку на дві частини: “планову” і “ринкову” і відносячи до першої великі корпорації зі складною організаційною структурою і передовою технологією виробництва, а до другої – дрібні фірми та індивідуальних підприємців, Гелбрейт акцентував на особливій ролі корпоративного сегменту у формуванні індустріальної системи, яка, на основі широкого промислового застосування “високої техніки” забезпечує виготовлення основної частини національного продукту, забезпечуючи загальне економічне зростання. Звідси і назва його основної теоретичної концепції – “концепція технічного детермінізму”.

Дж.-К. Гелбрейт пропонує нове бачення ролі держави у економічному зростанні. На відміну від ранніх інституціоналістів, державу він трактує не як силу, що протистоїть діям корпорацій-гігантів і врівноважує їх домінування, а як надійний інструмент їх панування, необхідний для макроекономічного контролю над цінами і ринками промислових товарів. Індустріальна система у Гелбрейта постає як передова сфера планової економіки, що змінила відсталу ринкову економіку, сформовану переважно із дрібних фірм сфери послуг. На думку Гелбрейта, зростаюча роль планування у діяльності великих корпорацій якраз і визначає обличчя сучасного західного суспільства і основні тенденції його розвитку. На підставі цих висновків Гелбрейт обґрунтовує теорію “конвергенції двох систем”, вказуючи, що зростаюче панування планової системи зближує за багатьма характеристиками економіки США та СРСР. Проте це не відповідало дійсності, насамперед тому, що відомчий монополізм та мілітаризація економіки СРСР блокували її технологічні та структурні зміни і не сприяли науково-технічному прогресу.

З погляду сьогодення ці теорії виявилися невдалими у науковому плані, оскільки основні висновки автора були спростовані життям. Але сама концепція технологічного детермінізму позитивно вплинула на розвиток науково-технічного прогресу і теорій, що пояснювали його особливий вплив на загальне економічне зростання.

Водночас надмірна ідеалізація ролі технологічного чинника економічного зростання у американському науковому співтоваристві спричинила появу інших технологічних утопій, зокрема, *теорії індустріально-технократичного суспільств* Д. Белла [24]. В основу теорії було покладено домінуючу на той час концепцію індустріального суспільства як суспільства накопичення техніки й капіталів. Белл наголошував, що в пост-індустріальному суспільстві стратегічну роль повинні відігравати наука й наукова еліта, яка має бути носієм не лише нових знань, а й нових ідеалів. Розглядаючи інтелектуальну революцію як спосіб різкого зростання інтелектуальних можливостей людей завдяки доступу до інформації та вмінню її опрацьовувати, вчений прогнозував досягнення такого рівня розвитку науки, техніки й матеріального виробництва, який автоматично приведе до загального процвітання.

Водночас, на противагу Гелбрейту, який наголошував на необхідності підтримки державою розвитку корпорацій, Белл закликав до соціального і політичного контролю їх діяльності з метою унеможливлення загрозливих для природи та людства наслідків технократичних рішень.

Погляди, близькі до американського інституціоналізму, у повоєнний період отримали значний розвиток і у Західній Європі, особливо у Франції, де вони опиралися на потужну і впливову соціологічну школу. Серед французьких прихильників інституціонально-соціологічного напрямку важливе місце належить Ф. Перру, який, характеризуючи тенденції світового економічного розвитку, наголошував на об’єктивно обумовленій нерівноправності відносин між різними суб’єктами ринку, спричиненій відміннос-

тями у розмірах виробництва і капіталу, мірі поінформованості партнерів щодо ринкової ситуації, належності до різних галузей тощо [143, с. 96–97]. Наслідком такої нерівноправності є існування домінуючих і підпорядкованих економічних одиниць. Домінуючі одиниці примушують інших погоджуватися на пропоновані в односторонньому порядку умови співробітництва, що деформує економічний простір, і спричиняє таке явище як “поляризація простору” навколо провідної галузі (“полюси зростання”). Ці полюси захоплюють у коло свого впливу інші, менш потужні ринкові одиниці, які підпорядковуються їм і відчують на собі їх прискорювальний чи гальмуючий вплив.

Галузі, що бурхливо розвиваються, мають потужний “ефект захоплення” інших економічних одиниць, збільшуючи масштаби і темпи економічної експансії і модифікуючи структуру всієї національної економіки. “Ефект захоплення” ґрунтується на взаємозалежності всіх економічних одиниць. Домінуюча одиниця впливає на підпорядковану через ефект масштабів (пред’являючи більший попит на її продукцію і стимулюючи цим зростання її виробництва), “ефект продуктивності” (знижує ціну на свої товари) і “ефект нововведень” (урізноманітнює асортимент чи якість продукції).

Такі поляризовані одиниці Ф. Перру називає макроодиницями. Всередині їх змінюється природа і зміст конкуренції, механізм розподілу ресурсів, рух капіталу. Основною метою стає не збільшення прибутковості окремих учасників, а максимізація прибутку макроодиниці загалом [143, с. 96].

Домінуюча макроодиниця стає “полюсом зростання”, породжує “ефект агломерації”, об’єднуючи доповнювальні (суміжні) види діяльності в одне ціле. “Полюси зростання”, якими можуть бути фірма, галузь чи комплекс галузей, маючи сильний “ефект захоплення”, створюють “зони розвитку”, “осі розвитку” в регіоні чи країні. Ф. Перру робить висновок, що найважливішим завданням економічної політики держави є створення таких “полюсів зростання” і свідоме управління середовищем поширення їх ефекту. Для цього необхідно складати довгострокові програми розвитку, прагнучи максимізувати сукупний валовий продукт і мінімізувати диспропорції між різними сферами економіки. Це забезпечуватиме гармонійний розвиток економіки і суспільства загалом.

Цей висновок неодноразово підтверджувався практикою перехідного періоду в пострадянських країнах, коли майже абсолютне усунення держави від регулювання (наприклад в Україні чи Росії) надзвичайно деформувало процеси трансформації власності, призвело до руйнування виробничих комплексів навіть у тих галузях, які були цілком конкурентоспроможними. Водночас трансформаційні процеси в Китаї, які здійснювались при збереженні регулюючого і цілеспрямованого впливу органів державного управління, сприяли появі численних “полюсів економічного зростання”, що стало поштовхом для небувало стрімкого економічного розвитку цієї країни.

Отже, важливим внеском Ф. Перру у розвиток теорії економічного зростання став аргументований висновок про те, що держава не повинна усуватися від регулювання економічних процесів, однак її втручання має бути опосередкованим і спрямованим на інвестиційну підтримку “полюсів зростання”. При цьому важливо мінімізувати ймовірність прийняття неефективних з погляду макроекономічних перспектив рішень, що можуть лобіюватися зацікавленими у пільговому режимі діяльності корпоративними структурами, оскільки це, з одного боку, розширює базу для корупції, деформуючи способи здобуття суб’єктами ринку конкурентних переваг, а з іншого – зменшує конкурентоспроможність національної економіки у майбутньому внаслідок визначення хибних пріоритетів. Останнє має особливе значення з огляду на глобалізаційні процеси і потужне зростання впливу ТНК на традиційних сегментах ринку, що виготовляють продукцію масового споживання. У цьому контексті надзвичайно важливо вірно визначити, підтримка яких “полюсів зростання” збільшить шанси національної економіки і окремих господарських структур зайняти достойне місце на ринку у протистоянні із транснаціональними корпоративними структурами.

Альтернативою конкурентному протистоянню може бути економічна інтеграція, на що звертає увагу представник шведської школи інституціоналізму, лауреат Нобелівської премії з економіки (1974 р.) Г. Мюрдаль. Досліджуючи тенденції розвитку сучасного світу, він побачив велику загрозу у нерівномірності такого розвитку на різних континентах, що може спричинити порушення збалансованості світових ринків, глобальні екологічні катастрофи, занепад цивілізаційної культури. Для уникнення світових конфліктів він пропонував розвивати міжнародну економічну інтеграцію, вважаючи її засобом прискорення економічного розвитку країн, що знаходяться на периферії світового науково-технічного прогресу, завдяки дифузії інновацій. Водночас він підкреслював, що домінування архаїчних інституцій і поглядів, що пронизують усю систему соціального, економічного і духовного життя у слаборозвинених країнах, перешкоджає їм здійснити техніко-економічну модернізацію господарств, знижує її результативність, а значить, збільшує розрив у рівні розвитку країн передових та відсталих (цит. за [143, с. 101–102]).

Внеском Г. Мюрдаля у розвиток теорії економічного зростання можна вважати наступні висновки:

- для збалансованого соціально-економічного розвитку країни необхідне розроблення програм і планів, що ґрунтуються на прогнозах майбутнього, визначенні місця і ролі країни у світовій економічній системі;
- міжнародна економічна інтеграція сприяє поширенню нових технологій, залученню до науково-технічного прогресу відсталих країн, формуванню в них трудових ресурсів нової якості, розширює можливості створення і використання нововведень;
- можливості економічного розвитку обмежуються застарілими інституціями, які не розвивають у людей честолюбність, підприємливість, ініціативність, бажання експериментувати, створювати і впроваджувати нове;
- вирішальне значення для успішного технічного й економічного розвитку має докорінна зміна відсталих соціальних і політичних інститутів.

Отже, інституціоналісти усвідомлювали, що для усунення загрозливих для людства наслідків неконтрольованого науково-технічного прогресу необхідне свідоме втручання у його перебіг державних і наддержавних регулятивних структур, завданням яких є виявлення і стимулювання пріоритетних для країни напрямів розвитку науки і техніки. Водночас їх представники рекомендували поширювати міжнародну економічну і технічну інтеграцію, впливаючи при цьому на розвиток соціальних і політичних інститутів менш розвинених країн, необхідних для їх входження у світовий інтеграційний простір.

На протигагу цим твердженням австрійськими економістами Л. Мізесом, Ф. Хайєком, І. Кірцнером пропагувались ідеї невтручання держави у процеси, що відбуваються на ринку. Підтримуючи Й. Шумпетера у тому, що рушійною силою інноваційних змін є економічний інтерес підприємців, вони виступали за абсолютну лібералізацію економіки, що, на їх думку, забезпечує спонтанний ринковий розвиток.

Так, Хайєк стверджував, що ринкова економіка розвивається за своєю внутрішньою логікою, яка виникає внаслідок спонтанної взаємодії людей, що працюють одне для одного. Ця взаємодія породжує певні практичні знання, які формують правила виробничої та інших видів діяльності, водночас даючи змогу людям експериментувати, ризикувати, домагатися кращих результатів завдяки створенню нового знання, забезпечуючи тим самим поступальний розвиток суспільства. Розглядаючи ринок як глобальну інформаційну систему, що містить величезне “неявне, розсіяне знання” про потреби і виробничі можливості людей, “механізм, що поширює інформацію”, Хайєк наголошував, що прагнення підприємців максимізувати прибуток спонукає їх без усякого примусу з боку держави відбирати із існуючого масиву знань ті, що дають їм змогу отримати кращий результат [423, с. 95–96].

Порівнюючи планову економіку із ринковою, Хайєк доводив, що остання “володіє найвищою здатністю використовувати розсіяні знання” завдяки притаманній їй конкуренції, яка є чи не єдиним відомим людству способом інформування суб’єктів господарювання про такі напрями діяльності, які можуть дати максимальний результат. Отже, на думку Хайєка, слід дати можливість ринковим процесам розвиватися спонтанно, і це само собою сприятиме економічному розвитку.

Таке категоричне неприйняття Хайєком будь-якого державного втручання у економічні процеси спочатку було предметом гострої критики з боку представників інших наукових шкіл, однак у зв’язку з кризою кейнсіанства у 70-ті роки, і марксизму у 80–90-ті роки ХХ ст. концепція Хайєка стала визнаватись і відіграла помітну роль у формуванні теоретико-методологічної бази управління розвитком підприємництва. Зокрема, вона знайшла відображення у працях І. Кірцнера. Він також відстоює вільну конкуренцію, оскільки вона формує інтерес проявляти “підприємницьку пильність”, завдяки якій можна суттєво поліпшити ступінь задоволення потреб споживачів [168, с. 236]. Водночас Кірцнер підкреслює, що його бачення ролі підприємця у процесі економічного розвитку відрізняється від поглядів Шумпетера. На відміну від Шумпетера, який розглядав підприємця як елемент, що порушує рівновагу і бачив розвиток як “процес, протилежний досягненню ринкової рівноваги” [445, с. 157], Кірцнер навпаки, говорив, що його дії спрямовані на досягнення цієї рівноваги. Називаючи підприємця “реагуючим елементом”, він зауважував: “Я уявляю підприємця не як джерело новацій “з нічого”, а як суб’єкта, пильного до можливостей, які вже існують і чекають того, щоб їх помітили” [168, с. 80]. Продовжуючи думку Л. фон Мізеса, який характеризував підприємця як людину, “дії якої орієнтуються на отримання ринкової інформації” [224, с. 240], Кірцнер пропонував розглядати ринковий процес як наслідок “початкової ринкової необізнаності його учасників, породженої суб’єктивізмом і розсіяністю інформації”; в ході цього процесу один період ринкової необізнаності змінюється іншим, коли необізнаність дещо зменшилась, що зумовлює перегляд попередньо сформованих планів для підвищення їх конкурентності [168, с. 20–21]. Кірцнер актуалізує проблему підвищення рівня обізнаності кожного учасника ринку про можливості взаємовигідного обміну [168, с. 214–215], однак розуміння цього ще не підводить його до висновку про необхідність втручання державних структур у вирішення цієї проблеми. Кірцнер, як і Хайєк та Мізес, бачив саме ринок як “суспільний інструмент мобілізації всіх часточок знання, розсіяного в економіці” [168, с. 210], який “прагне відсторонити від підприємництва всіх, хто не здатен краще, ніж інші, прогнозувати майбутній попит споживачів” [168, с. 274].

Важливим внеском неавстрійської економічної школи було визнання ключової ролі знань у розширенні підприємницьких можливостей, а отже – у інтенсифікації економічного зростання. Причому знання розглядались не лише як уособлені в новій технології, а як прояв підприємницької пильності у різних сферах суспільного буття, завдяки чому з’являються додаткові можливості отримання прибутку. Чим більшою є необізнаність економічних агентів про реальні ринкові ситуації (кон’юнктуру ринку чи неоднороззначності законів, які дають змогу їх трактувати по-різному), тим більші можливості отримання підприємницького прибутку для тих, хто має ексклюзивний доступ до інформації чи може її трактувати на свою користь. Це знайшло безпосереднє підтвердження в економіках перехідного типу, де розсіяність інформації була надзвичайно високою, а рівень знань більшості учасників ринку не був достатнім для того, щоб скористатися новими можливостями. Результатом стала економіка “кланово-олігархічна”, у якій капітал зосереджено в руках невеликої кількості власників, які здобули його завдяки близькості до джерел “прихованого знання”, і які зуміли повною мірою скористатись цим. Тепер уже накопичений потенціал економічної влади дає змогу їм безпосередньо впливати на економічні процеси через важелі та інструменти державного регулювання, фактично руй-

нуючи принципи вільного підприємництва і зводячи до нуля можливості рівної конкуренції. Тим самим створено “інституційну пастку” [275], вихід з якої може бути знайдено лише у сфері вдосконалення регулятивного механізму, однак без доступу до цих процесів олігополістичних бізнес-структур. Важливу роль у формуванні такого регулятивного механізму повинна відіграти громадськість, як носій знань про реальні процеси, які відбуваються в економіці.

Аналіз основних постулатів наведених теоретичних концепцій показує, що в них науковці тим чи іншим способом намагались вдосконалити неокласичну модель економічного зростання, яка виводила науково-технічний прогрес за межі виробничої функції, вважаючи його екзогенним чинником. Вчені намагались показати ендогенну природу НТП. У 70-ті роки XX ст. недоліки неокласичної моделі стають все очевиднішими, на що звертає увагу багато вчених. Зокрема, Р. Нельсон і С. Вінтер у своїй статті, опублікованій в 1977 р., навели емпіричні підтвердження того, що економічне зростання не можна пояснити лише рухом вздовж виробничої функції, оскільки сама функція повинна також зміщуватися при виявленні нових виробничих можливостей [487]. Вони ж акцентували на тому, що якщо на екзогенні фактори припадає 85 % мінливості пояснюваних параметрів виробничої функції, це свідчить про серйозні проблеми в теорії. Ще раніше про ендогенний характер технологічних змін, які зумовлюють економічне зростання, говорив К. Ерроу [458], хоча такі міркування на той час не набули широкого резонансу.

Загалом, у другій половині XX ст. висловлена Й. Шумпетером гіпотеза про ендогенний характер технологічних змін дістала емпіричне підтвердження у дослідженнях багатьох науковців. Ставало все очевиднішим, що завдяки розвитку технологій країни, які раніше вважались аутсайдерами економічної динаміки, стали претендувати на світову першість за темпами економічного зростання (яскравим прикладом цього стала Японія, а пізніше й інші країни Південно-Східної Азії). Увагу науковців все більше стали привертати чинники, які впливають на темпи науково-технічного прогресу (гальмуючи або прискорюючи їх), а особливо на ті з них, які можна цілеспрямовано розвивати з метою інтенсифікації інноваційних процесів. Це логічно підводило до розуміння того, що для прискорення економічно обґрунтованих технологічних змін необхідно підвищувати загальний рівень знань у країні, сприяючи тим самим як здатності членів суспільства створювати нові технології, так і їх поінформованості про нові технологічні можливості, які можуть прийти на зміну старим, збільшуючи темпи економічного зростання. Увагу науковців стали привертати чинники, які впливають на темпи науково-технічного прогресу (гальмуючи або прискорюючи їх), а особливо на ті з них, які можна цілеспрямовано розвивати з метою інтенсифікації інноваційних процесів.

Р. Нельсон і С. Вінтер, які вважали себе послідовниками Шумпетера, також поставили перед собою завдання дослідити причини появи і дифузії інновацій. Однак, на відміну від Шумпетера, вони пояснювали їх не з економічних позицій (максимізації підприємницького прибутку), а з погляду “природного відбору”, яким оперувала біологічна наука. Провівши паралель між природнім відбором і конкуренцією, автори еволюційної теорії ввели поняття “рутини”, яке несло таке ж змістове навантаження, як і поняття “гени” у біології, визначаючи можливу поведінку організму. Рутини вони визначали ті методи і принципи роботи, які є нормальними і передбачуваними у діловій поведінці і яким незмінно надається перевага при вирішенні фірмою назріваючих проблем [241, с. 35–36].

Концепція Нельсона і Вінтера розширила можливості пояснення причин як появи, так і дифузії інновацій, не зводячи появу інновацій лише до випадковості (реалізації приватного інтересу винахідників), а їх дифузії – винятково до прояву раціональної поведінки підприємців, що прагнуть максимізувати прибуток. Навпаки, як стверджують еволюціоністи, максимізація прибутку не завжди є вирішальною детермінантою вибору. Вони

наголошують, що важливою складовою практики прийняття рішень є корпоративна поведінка фірми. Вона полягає в тому, що компанії, справи яких йдуть добре, намагаються зберегти усталені правила прийняття рішень, а компанії з меншою рентабельністю максимізують інвестиції для поліпшення своїх технологічних можливостей [241, с. 296]. Цей висновок видається нині доволі дискусійним, особливо для перехідних економік, де корпоративна культура компаній тільки формується, а їх інвестиційні можливості здебільшого недостатні для реалізації найбільш прийняттого варіанту технологічних змін. За цих умов принцип максимізації доходності виявляється переважаючим для основної маси суб'єктів ринку, хоча сам прибуток “ховається” в нетрях фінансових результатів з метою “оптимізації” податкових платежів.

Водночас в контексті досліджуваної проблеми надзвичайно цінним є те, що Нельсон і Вінтер, опираючись на свої висновки про природний відбір і еволюцію на основі продукування кращих рутин показали можливості моделювання пошуку фірмою нових технологій, надавши йому цілеспрямованості за параметрами, що дають змогу обирати між технологіями трудозберігаючими і капіталозберігаючими залежно від ціни відповідних ресурсів, яка складається на даний момент на ринку. Вибір робиться на користь тих технологій, рентабельність яких перевищує певний поріг, який може бути вищим чи нижчим для різних умов господарювання і для різних галузей. Власне, як показали наступні дослідження Л. Соете і Р. Тернера, сам науково-технічний прогрес може бути визначений як зрушення в галузі в напрямку використання “найкращої практики”, а зміна рентабельності технологій у часі визначає швидкість науково-технічного прогресу [495, с. 615; 618].

Таке пояснення природи і напрямів технологічної дифузії дозволило еволюціоністам заглибитись у проблему відмінностей між темпами економічного зростання різних країн. Нельсон і Вінтер, розглядаючи процес заміни старої технології новою, підкреслили, що у нерівноважному стані, коли нова технологія використовується невеликою кількістю фірм, доход на капітал значно перевищує витрати на її обслуговування, що дає змогу отримувати квазіренту тим, хто використовує сучасні технології. З огляду на вищі інвестиційні можливості розвинених країн, технологічні зміни у них відбуваються частіше у різних секторах економіки, проте у відсталих країнах технологічна дифузія здійснюється вибірково – у тих секторах, де можна отримати більшу квазіренту [241, с. 311–312].

Варто зауважити, що таке пояснення не набагато відрізнялось від того, яке пропонував Й. Шумпетером. Однак вчені ставили перед собою лише мету дослідити і змодельовати сам процес еволюційного відбору, який зумовлює дифузію технологій, тому їх пояснення відмінностей у темпах технологічної дифузії в різних країнах було надто спрощеним. Вони, наприклад, не досліджували, які чинники впливали на вибір секторів, де здійснювалось “інвестиційне підживлення”, яку роль у цьому процесі відіграють наближені до влади підприємницькі структури тощо. Як тепер зрозуміло на вітчизняному прикладі, ці чинники досить часто є визначальними не лише для розвитку окремих підприємств, а й цілих галузей. Їх дослідження вимагає залучення методологічного апарату неоінституціональної теорії, особливо у частині, яка стосується узгодженості формальних і неформальних інституцій, що регламентують (обмежують, стимулюють, застерігають, забороняють тощо) діяльність підприємницьких структур з метою забезпечення загального економічного зростання.

Що ж стосується внеску еволюціоністів у формування теоретико-методологічного апарату управління інноваційним розвитком, то, крім уже зазначеного, видається важливим їх висновок про те, що в межах моделі технологічної дифузії локальний пошук фірмою нової технології із необхідними властивостями необхідно вести в руслі загального пошуку, здійснюваного усіма фірмами галузі (завдяки імітаційному моделюванню, в ході якого фірма аналізує технології, що використовуються іншими фірмами, такий процес

пришвидшується і може бути надзвичайно корисним для визначення не тільки напрямку, а й часу технологічних змін). Водночас необхідно розширювати горизонти локального пошуку для того, щоб своєчасно розпізнати нові технологічні можливості, які можуть лежати поза межами галузі або ж з'явитись як результат винахідницької діяльності.

Важливим є також і те, що еволюціоністи, аналізуючи швидкість та напрями технологічної дифузії, оперували поняттям “відстань між технологіями”, яка є тим більшою, чим істотніше відрізняється нова технологія від тієї, що використовується фірмою. Однак вони трактують її не як “технологічний розрив” Р. Фостера, який вимагає передусім значних капіталовкладень для його подолання, а як відсутність інформації (чи певного обсягу знань) про нову технологію, що, з одного боку, не дає змоги взагалі розглянути її як альтернативну, а з іншого – перешкоджає адекватній оцінці її можливостей поліпшити функціональні характеристики фірми.

Це логічно підводило до розуміння того, що для розширення меж технологічної дифузії і прискорення економічно обґрунтованих технологічних змін необхідно підвищувати загальний рівень знань у країні, сприяючи тим самим як здатності членів суспільства створювати нові технології, так і їх поінформованості про нові технологічні можливості, які можуть прийти на зміну старим, збільшуючи темпи економічного зростання.

Таким чином, багато ідей еволюціоністів виявились дуже плідними. Вони знайшли своє продовження у дослідженнях феномену людського капіталу, серед яких найбільший внесок у розуміння його сутності зробили американці Т.-В. Шульц та Г.-С. Беккер, кожен з яких свого часу стали Нобелівськими лауреатами. Так, Шульц вважав, що у процесі виробництва відбувається взаємодія двох факторів – фізичного капіталу (засоби виробництва) і людського (здобуті знання, навички, енергія, що можуть бути використані для виготовлення товарів і послуг). Величина людського капіталу оцінюється потенційним доходом, який він здатен принести зараз і у майбутньому. Особливістю цього капіталу є те, що, незалежно від джерел формування, його використання контролюється самими власниками [143].

Розвиваючи погляди Т.-В. Шульца, Г.-С. Беккер здійснив практичний розрахунок економічної ефективності освіти, що допомогло оцінити ефективність інвестицій у людський капітал. Наголосивши на відмінностях у спеціальній та загальній освіті та ввівши терміни “загальний” і “спеціальний людський капітал”, він зазначив, що загальний капітал формується у ході підготовки у школах, коледжах, а спеціальний – на робочих місцях. Останній набуває все більшої цінності у разі тривалого стажу роботи на одному місці, через що фірми надають перевагу заповненню вакансій шляхом внутрішнього просування по службі, а не зовнішнього найму.

У своїй нобелівській лекції (9.12.1992 р.) Г. Беккер акцентував на тому, що аналіз людського капіталу допомагає зрозуміти багато закономірностей на ринку праці та в економіці в цілому. Він особливо підкреслив, що “віра у значення людського капіталу змінила підхід держави до проблем стимулювання економічного зростання та продуктивності” [23, с. 606].

Завдяки теорії людського капіталу змінилося ставлення політиків до витрат на освіту. Освітні інвестиції стали розглядатися як джерело економічного зростання, таке ж важливе, як “звичайні” капіталовкладення [108, с. 184]. Це знайшло своє відображення у нових моделях економічного зростання Ф. Агійона, П. Хоувіта, П. Ромера та ін., де у виробничу функцію вводиться нова складова – людський капітал, який уособлює втілення певного обсягу знань і практичного досвіду, накопичених у процесі навчання та безпосередньої виробничої діяльності людей. Як зазначає А. Дагаєв, “нові моделі дозволили формалізувати інтуїтивно зрозумілий і тому легко сприйнятий на концептуальному рівні зв'язок між механізмами економічного зростання і процесами отримання і накопичення нового знання, яке матеріалізується потім у технологічних нововведеннях” [96].

Зокрема, П. Ромер аналізуючи значні масиви емпіричних даних про економічний розвиток різних країн, побачив певну залежність між темпами економічного зростання і величиною людського капіталу, зосередженого у сфері отримання нового знання [491]. Він обґрунтовано доводить, що сфера наукової діяльності впливає на економіку не лише через прикладні розробки – саме її існування є необхідною (хоча й не достатньою) умовою економічного зростання, оскільки забезпечує накопичення людського капіталу, який згодом реалізує свій потенціал у вигляді матеріалізованих інноваційних рішень.

Цей висновок П. Ромера перекликається із результатами досліджень Ф. Агійона та П. Хоувіта, які, розвиваючи ідеї Й. Шумпетера про вплив конкуренції між фірмами на технологічний прогрес, підтвердили їх новими аргументами. Вони підкреслили, що технологічні нововведення, навіть тоді, коли виступають проміжними ланками у технологічному ланцюгу, підвищують ефективність усього процесу виготовлення кінцевого продукту, тому фірми зацікавлені у підтриманні роботи дослідницького сектору економіки, сподіваючись на отримання монопольної ренти у разі успішного нововведення, величина якої буде тим більшою, чим довше триватиме життєвий цикл даного нововведення [456]. Останнє залежить від кількості фахівців, що працюють у сфері НДПКР над розробкою наступної новації. Автори роблять висновок, що критичну роль у визначенні темпів економічного зростання відіграють умови, за яких відбувається міграція фахівців між сектором НДПКР і виробничими секторами економіки. Якщо темпи зростання продуктивності праці у дослідницькому секторі і, відповідно темпи зростання рівня доходів зайнятих у ньому будуть меншими від цих же показників у виробничому секторі, то почнеться відтік робочої сили від сфери продукування нових знань і економічне зростання з часом призупиниться.

Автори закликають до продуманих рішень у сфері державної економічної політики, в тому числі аргументують необхідність фінансування наукових досліджень, оскільки це сприяє притоку тих, хто здатен продукувати нові знання і матеріалізувати їх у нових продуктах, що, за умов реалізації інновацій, сприятиме зростанню продуктивності праці у виробничому секторі.

У контексті проблем, що досліджуються у даній дисертації, важливими є обидва основних висновки Ф. Агійона та П. Хоувіта – передусім про необхідність належного фінансування сектора НДПКР (з одного боку – для підвищення його привабливості в очах тих, хто обирає сферу діяльності, а з іншого – для адекватного вирішуваним завданням матеріально-технічного забезпечення дослідницької діяльності). Важливо також забезпечити умови для формування “інноваційної монополії”, що неможливо без належного захисту інтелектуальної власності, ефективність якого підвищує цінність нових розробок і примушує бізнес брати активну участь у фінансуванні наукових досліджень. Вітчизняні реалії яскраво ілюструють наслідки нехтування даними положеннями – масовий “відтік умів” від сектора НДПКР призвів до того, що його результативність і ефективність впала до відмітки, за якою сам сектор перестав приносити реальну користь економіці, а можливість безкарного копіювання інновацій робить непотрібним вкладання коштів у власні наукові дослідження.

Отже, нові теорії економічного зростання серед усіх чинників виводили на перше місце ті, що лежать у сфері продукування нових знань і забезпечують розвиток людського капіталу. Вчені наголошували, що величина людського капіталу залежить від соціальної політики держави, від підтримки нею освітньої і наукової сфери, заохочення винахідництва та раціоналізаторства, які розвивають інтелектуальний і творчий потенціал людей, залучають у сферу продукування нових знань все більшу їх кількість.

Особливу роль у поширенні нових знань відіграла поява так званих інформаційних та інтелектуальних технологій, які давали змогу швидко і системно опрацьовувати інформацію, моделюючи економічні процеси і полегшуючи обґрунтування і прийняття

управлінських рішень. Вони швидко знайшли застосування у різних сферах людської діяльності, живлячи технологічний пошук, прискорюючи його темпи, розширюючи зону технологічних змін і диверсифікуючи їх джерела. Як зазначає В. Іноземцев, “лідерство США в середині XX ст. зумовлено їх проривом в область високих інформаційних технологій; тут теоретичне знання стало використовуватися вже не для виробництва нових продуктів, а для генерування самого нового знання” [142, с. 50]. Усвідомлення зростаючої ролі знань у забезпеченні суспільного розвитку зумовило появу низки теоретичних концепцій, які вивчали можливості збільшення потенціалу знань і його ефективного використання.

Серед них вагоме місце посідає концепція інноваційної економіки та підприємницького суспільства П. Друкера, яка була оприлюднена ним у працях “Інновація та підприємництво” (1985) і “Посткапіталістичне суспільство” (1993). П. Друкер зазначає, що головною рисою економіки 90-х років стало напрацювання нових ідей, які роблять не-ефективними традиційні рішення, суттєво змінюють споживчу цінність товарів і послуг, створюють нові потреби і нові способи їх задоволення, тому її можна назвати інноваційною [143, с. 508].

У інноваційній економіці зростання є результатом безперервних інноваційних змін. Провідна роль у ній належить мільйонам малих і середніх підприємств, очолюваних підприємцями, що діють на свій страх і ризик, розробляючи і втілюючи у життя нові рішення – це сприяє розвитку підприємницького суспільства, у якому велике значення має здатність людини акумулювати “розсіяне знання” (чи створити нове) і знайти цьому практичне застосування. Знання є основним, пануючим фактором продуктивності й у масовому виробництві; нові знання стають головним предметом і головним результатом праці, що зумовлює реорганізацію галузей навколо створення знань і реструктуризацію всієї економіки країни навколо сфери накопичення інформації.

Система оподаткування у такій економіці націлює на довгострокові інвестиції, що можливо за чіткого визначення структури податкових платежів (з урахуванням сфери інвестування, екологічних, соціальних чинників тощо) і їх передбачуваності у планованому періоді. При цьому основним чинником розвитку виробництва є інтелектуалізація праці, а витрати на створення і поширення знань – головною формою інвестицій. Інтелектуальна власність визнається найважливішою, вона структурує суспільство і визначає його розвиток, обумовлює конкурентоспроможність країни і забезпечує її лідируючі позиції.

У інноваційній економіці стратегічно важлива інформація стала розцінюватися як один із ключових чинників успіху підприємства. Це знайшло відображення у дослідженнях Д. Белла [461], Й. Масуди [484], Ф. Махлупа [482] та інших науковців, які прогнозували зміни у темпах та напрямках еволюції суспільства під впливом інформаційного фактора. Предметом наукових досліджень стали нові економічні поняття, які відображали процеси інформатизації суспільного буття – інформаційно-індустріальний комплекс, інформаційна інфраструктура, інформаційні ресурси, інформаційний потенціал, інформаційні технології тощо. Особливої актуальності і суспільної значимості набула проблема наслідків усебічного застосування інформаційної техніки та інформаційних технологій у промислово розвинених країнах. Тут стрімка інформатизація спричинила значні структурні зрушення у економіці, що вимагало підготовки фахівців, здатних створювати інформаційні системи, а також працювати з ними. Виникла потреба і в теоретичному узагальненні впливу інформаційної революції на соціально-економічний розвиток суспільства. В кінцевому підсумку, як зазначає І. Пенькова, “синтез теорії інформації, філософії індивідуалізму і різних напрямів економічної думки, в тому числі й інституціоналізму, вилився в теорію постіндустріальної, а пізніше, інформаційної економіки” [268, с. 63]. Вона сформувала теоретичне підґрунтя функціонування інформаційного суспільства, у якому соціально-економічний розвиток залежить, передусім, від здатності його членів створювати, систематизувати, накопичувати, поширювати інформацію і використовувати її для пі-

знання явищ і процесів, що відбуваються у природі і соціумі, для створення нових знань, необхідних для задоволення існуючих і майбутніх суспільних потреб. Основними ознаками такого суспільства є [483, с. 14]:

- у сфері технології – насичення інформаційно-комунікативними технологіями (ІКТ) усіх сфер життя, завдяки чому посилюється цілісність мегаекономічної системи;

- в економічній сфері – перетворення інформації у основний економічний ресурс, її матеріалізація у відповідних послугах, товарах з високою наукоємністю, яка створює основну масу доданої вартості; інформаційний сектор стає стержневим у функціонуванні й розвитку економіки;

- у соціальній сфері – інформація стає стимулятором якісних змін у житті завдяки збільшенню інформаційної обізнаності людей;

- у політичній сфері – збільшується вплив інформації на політичні процеси, що відображається у зростанні кількості їх активних учасників;

- у культурній сфері – інформація визнається культурною цінністю в інтересах розвитку як індивідів, так і суспільства загалом.

А. Тофлер, розвиваючи теорію інформаційного суспільства (він частіше вживає термін “постіндустріальне суспільство”), його основною характеристикою вважає домінують розумової праці, завдяки чому створюються високі технології, що витісняють масове стандартизоване виробництво, підвищуючи його гнучкість і здатність задовольняти індивідуалізовані людські потреби [499]. У такому суспільстві й мотивація зміщується від переважно економічної до такої, що лежить у духовній сфері (визнання, самореалізація тощо). За даними західних соціологів, людина постіндустріального суспільства прагне, головним чином, до того, щоб стати чимось більшим порівняно з тим, чим вона є сьогодні [488], на перший план висувуються орієнтири самовдосконалення, визначені А. Маслоу як вищий тип життєвих цінностей [219].

Таким чином, порівняльно-аналітичний огляд теоретичних концепцій, у яких вивчались процеси економічної динаміки, показує поступову зміну поглядів на природу економічного зростання. Досліджуючи структурні джерела, які формують потенціал економічного зростання, науковці велику увагу приділяють причинам, що зумовлюють якісні зміни у економічній системі, є рушійними силами її розвитку, завдяки чому стає можливим відновлення (чи прискорення) її економічного зростання.

Зокрема, ранні теорії циклічного економічного зростання (К. Маркс, М. Туган-Барановський, М. Кондратьєв та ін.) опиралися на *технологічну парадигму*, вважаючи причиною циклічності економічної динаміки зміну поколінь техніки в процесі її відтворення та обслуговуючої даний технологічний устрій інфраструктури. Нові зразки техніки і нова технологія, на думку прихильників цієї парадигми, з'являються внаслідок “вільного польоту думки” винахідників, які займаються дослідженнями лише для задоволення власної цікавості. Тим самим наголошувалось на екзогенній природі циклічності економічної динаміки, у якій фактор мотивації економічного агента не був визначальним. Слабкою ланкою цієї парадигми є нерозуміння того, чому саме одна технічна новинка визнається перспективною і підприємці інвестують капітал у її впровадження, а інша — залишається поза їхньою увагою.

Дослідження Й. Шумпетера і його послідовників сформували *техніко-економічну парадигму економічного розвитку*, яка доповнювала технологічну висновками про те, що зміна технологій відбувається не через фізичне зношення, а внаслідок зменшення норми прибутку від використання старої технології. Прагнення її збільшити спонукає підприємців до пошуку і впровадження принципово нових засобів виробництва чи способів його організації. В межах нової технології з'являються поліпшувальні інновації, які дають змогу далі нарощувати прибуток. Однак можливості будь-якого нового напрямку у техніці вичерпуються, що призводить у галузі до економічного спаду. Це вимагає від суб'єктів гос-

подарювання радикальних змін у структурі й динаміці інвестування: значно більше коштів спрямовується на пошук принципово нових технологічних чи організаційних рішень. Необхідно підкреслити, що з появою теорії Шумпетера було фактично здійснено перехід від концепції економічного зростання до концепції економічного розвитку, в основі якого лежать інновації, що забезпечують якісні зміни у системі. Ці зміни знову роблять систему конкурентоспроможною і вона здатна кількісно зростати.

Головним постулатом техніко-економічної парадигми була теза про *економічну вигідність* спрямування капіталу у ризикові інноваційні галузі у періоди економічної стагнації, що сприяє виникненню і дифузії нових технологій. Отже, саме економічний інтерес (*мотиваційний чинник*) активізує інноваційний пошук. Саме завдяки економічній вигідності володіння новими знаннями у процес їх створення залучається все більше людей, які прагнуть їх практичної реалізації. Нові знання сублімуються, проникають в різні сфери, набувають нової якості, розширюють межі і можливості управління, дають велику віддачу на вкладений капітал, що приваблює у цю сферу нові інвестиції і сприяє економічному піднесенню.

Однак, незважаючи на те, що техніко-економічна парадигма економічного розвитку доволі аргументовано пояснила природу інновацій і циклічність економічної динаміки, вона не дала вичерпної відповіді на питання, чому в одних країнах інноваційні процеси відбуваються набагато інтенсивніше, ніж в інших. Прагнення пояснити причину цих відмінностей зумовило науковий пошук у сфері інституційного устрою країн і стало основою нової парадигми економічного розвитку – соціо-техно-економічної.

Соціотехноекономічна парадигма виходить з того, що інтенсивність та результативність прогресивних технологічних змін великою мірою залежить від особливостей інституційного середовища, яке складається в тій чи іншій країні, в тому числі у сфері регулятивних функцій, здійснюваних державними органами управління. Отже, мотиваційні преференції до інноваційної діяльності формуються не лише на мікроекономічному рівні, вони актуалізуються і завдяки продуманим і дієвим макроекономічним регуляторам. Здатність держави забезпечити високі темпи економічного розвитку залежить від досконалості її соціальних інститутів (як формальних, що уособлюються в чинному законодавстві та діях державних регулятивних структур, так і неформальних, що проявляються у поведінкових стереотипах людей). Вони повинні підтримувати прагнення громадян до поліпшення свого життя, заохочуючи їх активність у здобутті нових знань і в їх практичному застосуванні.

За цих умов знання стають не просто додатковим виробничим фактором, вони суттєво змінюють правила економічної поведінки економічних агентів, оскільки носії нового знання отримують монопольний ресурс з невідомими раніше характеристиками, який, у разі його значної цінності, робить їх становище у соціумі винятково вигідним. Це розширює права і свободи носіїв нових знань, відкриває перед ними нові горизонти. Водночас це робить суспільний прогрес похідною від індивідуальних досягнень його громадян, що потребує цілеспрямованих зусиль держави для *мотивації* їх усебічного розвитку. Зате, як підкреслює В. Іноземцев, соціальна система, що при цьому виникає, стає найдинамічнішою із всіх відомих історії [142, с. 51]. Це створює передумови для її стрімкого випереджального розвитку, що має важливе значення для України, яка прагне зайняти достойне місце у світовому економічному просторі.

Таким чином, аналіз теоретичних концепцій економічного зростання дає додаткову аргументацію на користь позиції тих науковців, які підкреслюють, що ключовим фактором розвитку вітчизняної економіки має бути інноваційний. Активна інноваційна діяльність суб'єктів господарювання уможливить їх здатність оперативно відгукуватись на зміну ринкової кон'юнктури, розвивати і задовольняти суспільні потреби у різноманітних товарах і послугах, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність національної економіки у глобальному економічному просторі.

1.3. Моделі державного управління інноваційним розвитком економічних систем

Кожна держава своїм першочерговим завданням має формувати ефективну економічну політику, яка б забезпечила умови для економічного зростання й розвитку. У цьому контексті доцільно більше зупинитись на ролі економічної політики у підвищенні результативності управлінського впливу.

Економічна політика є сукупністю макроекономічних регуляторів, які покликані спрямовувати дії економічних агентів у потрібному для поліпшення загального стану системи напрямі, створювати умови для її ефективного функціонування і розвитку. Реалізація економічної політики у відбувається через поєднання адміністративно-розпорядничих та економічних методів, яке може бути різним залежно від типу господарського механізму (планово-адміністративний чи ринковий) та стратегічних цілей держави. Проте переважання прямого впливу у сукупності регулюючих інструментів неминуче ослаблює підприємницьку ініціативу, до того ж, значно підвищує суспільні видатки на утримання державного адміністративного апарату. Тому в розвинених економічних системах надається перевага економічним методам управління, які на рівні держави оформлюються у податковому, антимонопольному, фінансово-кредитному та іншому законодавстві і доповнюються відповідними регуляторними механізмами.

Вплив державного регулятивного механізму має бути системним і цілеспрямованим, опиратись на глибокий аналіз закономірностей і тенденцій світової економічної динаміки та чинників, що її детермінують, враховувати якісні й кількісні характеристики ресурсного потенціалу національної економіки загалом і підприємницьких структур зокрема. У загальному вигляді місце економічної політики в управлінні розвитком економічних систем подано на рис. 1.6 [13; 29].

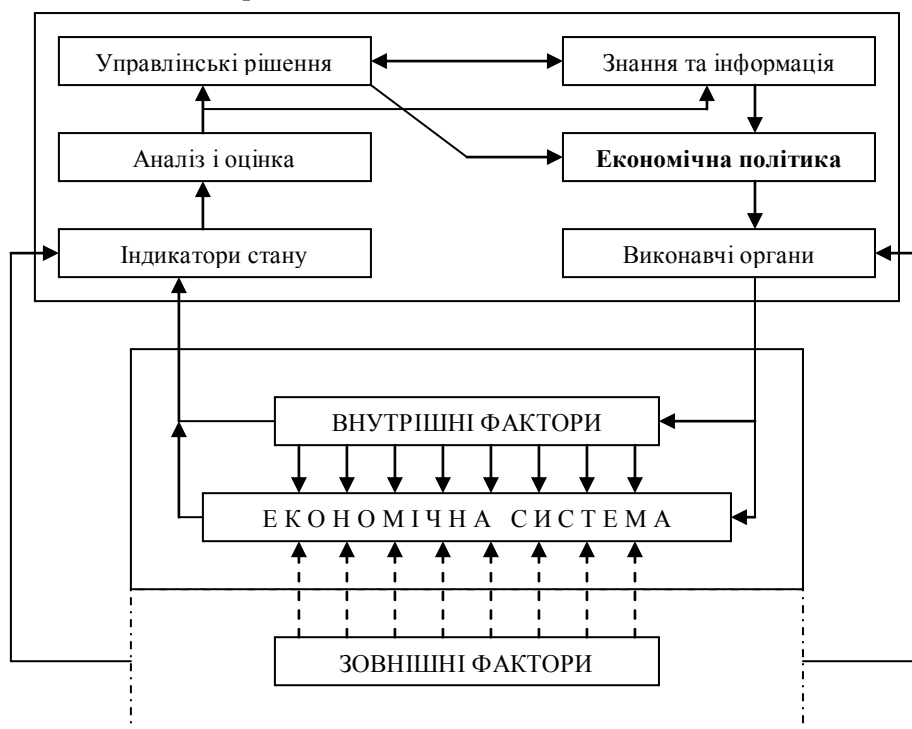


Рис. 1.6. Місце економічної політики в управлінні розвитком економічних систем

Виходячи із визначальної ролі інноваційного чинника у забезпеченні економічного зростання, державна економічна політика повинна охоплювати заходи, спрямовані на усебічну підтримку інноваційних процесів. Це, передусім, зумовлено масштабістю витрат на проведення наукових досліджень і реалізацією їх результатів, пов'язаних з пошуком і придбанням науково-технічної інформації; підготовкою персоналу, здатного до плідної науково-технічної діяльності; матеріально-технічним забезпеченням фундаментальних і проектно-конструкторських робіт; експертизою, патентуванням, сертифікацією нової продукції тощо.

Не всі суб'єкти ринку здатні самотужки нести ці витрати, що звужує коло учасників інноваційної діяльності, зменшуючи тим самим можливості країни створювати конкурентоспроможний продукт. Крім того, існують інноваційні процеси, які принципово не можуть здійснюватись на комерційних засадах. До них належать фундаментальні наукові дослідження, а також інновації, спрямовані на задоволення потреб суспільства в цілому (екологія, оборона, охорона правопорядку та ін.). Витрати на ці складові інноваційних процесів має нести все суспільство.

Однак функції держави в управлінні інноваційними процесами не передбачають прямого державного втручання в організацію інноваційної діяльності та повного фінансування процесів створення й поширення інновацій. Централізованим має бути лише вироблення науково-технічної політики, в тому числі прогнозування, планування та стимулювання програм досліджень і розробок, забезпечення збереження навколишнього середовища, підготовкою наукових кадрів, оснащенням організацій, що займаються фундаментальними та пріоритетними науково-прикладними дослідженнями сучасною унікальною апаратурою та устаткуванням. У такий спосіб створюється певний науковий доробок, формуються наукові школи у пріоритетних для держави напрямках тощо.

Залежно від стратегічних пріоритетів різних країн, умов становлення їх економік, ролі інноваційних чинників у забезпеченні реалізації соціально-економічних завдань сформувалися три моделі державного управління інноваційним розвитком – американська, європейська та азійська, які можуть за своєю сутністю бути визначені як моделі: науково-технічного лідерства; швидкого поширення перспективних нововведень та всебічного інноваційного розвитку [343, с. 138–139].

1. Модель науково-технічного лідерства. Реалізується в країнах з високим інноваційним коефіцієнтом, які орієнтуються на масштабні цільові інноваційні проекти, що охоплюють усі стадії інноваційного процесу. Головним у цій моделі є підтримка здатності суспільства генерувати високу інноваційну активність, спираючись на закони, які гарантують захист економічних інтересів господарюючих суб'єктів. Основний акцент ставиться на змагальності суб'єктів інноваційного процесу за право здійснювати наукові дослідження, ініційовані державою або корпораціями, для чого використовується система грантів.

2. Модель швидкого поширення перспективних нововведень. Країни, що її використовують, орієнтовані на швидку дифузію базисних нововведень через створення сприятливого науково-технічного середовища і заохочення фінансово-кредитними важелями ризикових проектів (Німеччина, Швеція, Швейцарія). Основний акцент ставиться на пільгове оподаткування інноваційних проектів, що заохочує підприємницькі структури до участі у комерціалізації інновацій.

3. Модель всебічного інноваційного розвитку. Властива країнам, де держава координує дії різних секторів у сфері науки та технологій і стимулює розвиток інноваційної інфраструктури (технополіси, технопарки), яка забезпечує реалізацію сучасних досягнень світового науково-технічного процесу. Це такі країни як Японія та Південна Корея. Підтримка інноваційної діяльності тут полягає у створенні умов для активної творчої діяльності жителів країни, передусім у науково-технічній сфері. Для цього розробляють і реалізують різноманітні державні освітні програми, в тому числі ініційовані місцевими орга-

нами управління. Завдяки цьому підвищується інтелектуальний рівень та креативні можливості працівників, що зумовлює їх зацікавленість у реалізації власних здібностей, збільшуючи тим самим інноваційний потенціал корпорацій.

Описані моделі інноваційного розвитку сформувалися у країнах, що їх обрали, під дією різних чинників. Велику роль тут відіграли особливості національного менталітету, які впливали на поведінку людей загалом, в тому числі – у сфері економічної діяльності. Так, високий рівень індивідуалізму, прагнення досягти успіху завдяки власним зусиллям (знанням, вмінням, кмітливості, авантюризму тощо) і вмінню правильно зорієнтуватися в ситуації, ризикуючи втратити все у разі невдачі, але й отримати багато за сприятливого завершення проекту, які підтримувалися протестантською релігією і культивувалися в американському суспільстві, зумовили формування на рівні корпорацій та окремих суб'єктів господарювання у США ризиково-індивідуалістичного менеджменту, націленого на активний пошук нових можливостей, що криються в різного роду інноваціях. Усвідомлення більшості економічно активної частини населення того, що саме завдяки новинкам, які краще задовольняють суспільні потреби, можна здобути прихильність споживачів і досягти комерційного успіху, сформували у Сполучених Штатах Америки підприємницьку економіку. Вона ґрунтується на ініціативності підприємців, яку підтримує держава через ефективну інноваційну інфраструктуру і продуману інноваційну політику.

Головними координаторами у галузі НДДКР у США є два великих міжвідомчих органи – Американський науковий фонд, що координує напрямки фундаментальних досліджень, і Американська наукова рада, що представляє інтереси промисловості і університетів в науково-технічній політиці. Вони визначають перспективні напрями фундаментальних та прикладних наукових досліджень, які потребують державної підтримки. Їх фінансування здійснюється за результатами конкурсів. Переможцям конкурсу виділяють гранти, величина яких встановлюється, не лише виходячи із прогнозних витрат на дослідження, а й з врахуванням важливості очікуваних результатів. Перевага надається тим, хто вже довів свою спроможність кваліфіковано виконувати наукові дослідження і показувати їх високу результативність. Тим самим зменшується ймовірність неефективного вкладення коштів і підвищується рівень виконання робіт. Водночас об'єктивність та демократизм у процедурі оцінювання результатів конкурсу та високий рівень оплати виконавців приваблюють до участі в них науковців з різних країн, що сприяє концентрації у сфері науково-технічної діяльності США провідних вчених з усього світу і забезпечує країні науково-технічне лідерство у багатьох галузях. При цьому фундаментальні наукові дослідження виконуються переважно у вищих навчальних закладах. Серед них виділяють 20 провідних університетів з найбільшими обсягами наукових досліджень (Масачусетський технологічний інститут, Стенфордський, Гарвардський, Принстонський університети та ін.). Їх науково-дослідні лабораторії оснащені найсучаснішим обладнанням, у них працюють провідні науковці, які активно займаються дослідницькою діяльністю, залучаючи у цей процес і студентів. Тим самим формуються передумови для швидкого проникнення нових знань у практичну діяльність тих, хто долучається до їх створення.

На відміну від фундаментальних, прикладні дослідження здійснюються переважно приватними бізнес-структурами (як у власних дослідницьких лабораторіях, так і на їх замовлення – у спеціалізованих інститутах). Як правило, великі корпорації мають свої потужні лабораторії, оснащені найсучаснішими приладами, в яких працюють провідні фахівці галузі. Напрямки їх досліджень визначаються з врахуванням сфер діяльності фірми чи їх диверсифікації, яка може стати перспективною з огляду нових досягнень науки та вивчення суспільних потреб.

Важливою складовою інноваційного механізму США є постійні і плідні контакти науковців і представників бізнесу. Завдяки цьому забезпечується зворотний зв'язок між бізнесом і наукою, який, з одного боку, надає інформацію про ефективність для бізнесу

здійснюваних науковцями досліджень, а з іншого – показує потребу бізнесу у нових знаннях. Це служить основою для формування освітніх програм в університетах, для визначення нових напрямів підготовки та перепідготовки фахівців у ході післядипломного навчання тощо.

У США створені ефективні механізми захисту інтелектуальної власності, що забезпечує великі доходи інноваторам, тим самим привертаючи увагу людей до інноваційної діяльності. Це дає змогу реалізувати інтелектуальний потенціал усіх членів суспільства. Висока ціна інтелектуальної праці і захист її результатів створив передумови для розвитку в США венчурного бізнесу. Швидке зростання дрібних і середніх фірм, зайнятих пошуком нових ідей, їх розробкою, впровадженням і “стартовим” виробництвом, стало характерною особливістю американського інноваційного підприємництва. При цьому державна політика США спрямована на створення сприятливих кредитних умов для діяльності венчурних фірм через формування національного ринку венчурного капіталу. Це дає змогу фінансувати інноваційні процеси як великим, так і малим підприємницьким структурам.

Отже, з одного боку – цілеспрямовані зусилля держави у напрямку створення інноваційної інфраструктури, яка, захищаючи інтелектуальну власність, водночас полегшує процес дифузії нововведень та їх комерціалізації і забезпечує координацію і підтримку державою пріоритетних науково-технічних досліджень, а з іншого – активна інноваційна діяльність підприємців, які у інноваціях бачать найефективніший спосіб збільшення підприємницького доходу, створили сприятливі умови в США для накопичення і розвитку інтелектуального потенціалу і забезпечили країні лідерство в багатьох сферах науково-технічної і виробничої діяльності, які нині формують економічний потенціал кожної країни. Так, США є світовим лідером у галузі комп’ютерної техніки та інформаційних технологій, виробництва військової, авіаційної і космічної техніки, лазерних та біотехнологій. Причому створені у рамках оборонних галузей винаходи та “ноу-хау” завдяки укладанню коопераційних угод між військовими та громадськими організаціями поширюються на всю національну економіку, каталізуючи її розвиток на новій основі. Яскравим прикладом цього є створення мережі Інтернет, яка стала бурхливо розвиватись і проникати у всі сфери економіки і буденного життя після того, як вийшла за межі воєнного відомства США. Нині послугами Інтернету тільки у США користується понад 44,8 млн громадян. Уже сама праця в системі Інтернет є сферою виробничої діяльності для багатьох компаній – це створення програм, довідкових сайтів, каталогів, спеціалізованих і популярних журналів і т.д.

Лідерства у наукових дослідженнях прагнуть і інші країни з потужним науковим потенціалом – Великобританія, Франція, Німеччина та деякі інші. Однак в основі моделі їх інноваційного розвитку лежать процеси інтеграції, кооперування зусиль різних країн Європейського Союзу для утримання першості в традиційних для Європи галузях – фармацевтичній, хімічній, транспортному машинобудуванню, технічних засобів зв’язку, атомній енергетиці та деяких інших. З цією метою країни ЄС розробили загальні підходи до управління своєю економічною діяльністю, яка акцентує увагу на інноваційній складовій економічного зростання. Для цього:

- забезпечується єдність політики в галузі нововведень і загальне координування науково-технічних програм на регіональному і національному рівнях;
- формуються науково-технічні альянси і консорціуми для вирішення складних науково-технічних проблем, які потребують зусиль провідних різних країн – членів ЄС
- підтримується створення і розвиток наукоємних підприємств;
- вдосконалюються механізми передачі нових технологій, що пришвидшує процес комерціалізації нововведень і збільшує віддачу від їх практичного використання;
- підтримуються дослідження, що завершуються практичним упровадженням отриманих результатів;

– поліпшуються умови для плідної співпраці науковців і бізнесу через створення технопарків і технологічних долин;

– формується відкрите бізнес-середовище для зацікавлених груп і представників наукових організацій, підприємств, урядів і громадськості, що покращує взаємодію між окремими учасниками інноваційного процесу і підвищує результативність їх роботи.

Отже, у країнах ЄС все більших масштабів набуває міждержавна кооперація у наукових дослідженнях, особливо фундаментальних. Зважаючи на високий науковий потенціал європейських країн, це дає ефект синергії і забезпечує не лише підтримання лідерства найбільш розвинутих європейських країн у наукових дослідженнях, а й можливість використання отриманих результатів іншими членами Співдружності завдяки класифікації і швидкому поширенню перспективних нововведень. Таким чином, інноваційний розвиток країн-членів ЄС можна охарактеризувати як кооперативно-інтеграційний. Він сприяє швидкому поширенню наукових здобутків і міжнаціональному технологічному паритету у межах Європейської Співдружності.

Модель всебічного інноваційного розвитку першою почала реалізовувати Японія. До початку 80-х років XX ст. вона помітно відставала від США і Західної Європи в галузі фундаментальних досліджень. Вичерпавши екстенсивні фактори розвитку, Японія перейшла до стимулювання росту наукоємних галузей, зосередивши зусилля на власних дослідженнях замість переважного використання науково-технічних здобутків зарубіжних країн. Однак для цього необхідно було створити власні наукові школи, підготувати фахівців високого рівня, здатних продукувати нові ідеї і втілювати їх у життя. Тому була зроблена ставка на культивування високого освітнього рівня усього населення країни, що забезпечило появу працівників, здатних до опанування нових знань і роботи у нових сферах діяльності. До того ж, для координування науково-технічної діяльності стали розроблятися довгострокові програми науково-технічного розвитку, які визначали пріоритетні для країни напрями фундаментальних наукових досліджень. Це сприяло концентрації зусиль на відповідних напрямках і високі результати інноваційної діяльності.

Ключову роль у визначенні стратегії розвитку промисловості Японії, розробці промислових НДДКР і їхньому впровадженні відведено Міністерству зовнішньої торгівлі і промисловості, яке визначає перспективні сфери розвитку промислових галузей з огляду на кон'юнктуру світового ринку. Відповідно до його рекомендацій на рівні держави формуються конкретні науково-технічні програми, виконання яких контролює Управління з науки і техніки.

Основними агентами економічного зростання у Японії вважають корпорації. Тому держава активно підтримує їх прагнення підвищити частку експорту у загальному обсязі своєї продукції, в тому числі на основі наукоємних технологій. Особливістю інноваційної політики Японії є надання державної підтримки великим корпораціям, які займаються науково-дослідними роботами, визначеними для держави як пріоритетні. Для цього корпораціям забезпечується доступ до державних наукових лабораторій, де до досліджень підключаються провідні вчені і спеціалісти. Однак держава не бере участі у фінансуванні цих досліджень. Основні витрати, пов'язані із НДДКР, колективно несуть корпорації-учасники. Результати досліджень і розробок, “ноу-хау” повідомляються усім зацікавленим компаніям [213].

Отже, хоча держава не забезпечує фінансову підтримку інноваційної діяльності, вона проводить протекціоністські заходи для захисту національних ринків і тим самим сприяє розвитку корпорацій, які функціонують у пріоритетних для країни наукоємних галузях (де випускають промислових роботів, медичну електроніку, розробляють інформаційні системи, створюють матеріали із новими властивостями, зокрема, металокераміку, оптичні волокна тощо, розробляють та вдосконалюють біотехнології).

В потужних корпораціях, де акумулюється значний науково-технічний потенціал країни, створюються найкращі умови для інноваційної діяльності. При цьому завдяки функціонуванню гуртків якості до створення інновацій (здебільшого поліпшувальних) долучаються усі працівники компанії, через що інноваційний менеджмент Японії дістав назву корпоративно-колективістського. Керівництво компаній всебічно заохочує цілеспрямований і постійний пошук шляхів і способів вдосконалення роботи своїми підлеглими, акцентуючи увагу на тому, що це приносить користь усім – як компанії загалом, так і кожному її працівнику, оскільки всі вони – єдина родина. У інноваційний процес включаються не лише працівники материнської компанії, а й партнери-суміжники, які працюють у єдиному технологічному ланцюжку. Робота на загальний кінцевий результат особливо характерна для одного із типів корпорацій – сюданів, які є об'єднаннями великих промислових структур, побудованих, як правило, за принципом вертикальної інтеграції. Вони набули поширення у найрізноманітніших сферах виробничої діяльності [417].

Стержнем сюдану є великий банк, який контролює банківську мережу філій і дочірніх банків. Разом з ним і під його контролем працюють інвестиційні та страхові компанії, утворюючи фінансову основу сюдану. обов'язковим членом сюдану є універсальна торгова фірма. Вона виконує функції універсального “збутовика”, “постачальника”, і своєрідного “департаменту зовнішніх зносин”. При освоєнні нових сфер діяльності, де фірми сюдану не мають жодних можливостей збуту, ці функції покладаються на універсальні торгові фірми. Вони виступають у ролі першого ешелону при проникненні на ринки нових країн чи регіонів, а також у ролі посередника при пошуку нових партнерів між членами сюдану і зовнішнім середовищем.

Особливістю сюдану є те, що головні фірми створюють під своєю егідою спільні підприємства і розробляють спільні інвестиційні проекти для проникнення у нові сфери, забезпечуючи тим самим зростання підприємницької активності підконтрольних структур. Це сприяє, з одного боку, технологічному прориву на важливих напрямках науково-технічної діяльності, а з іншого – наступній диверсифікації вдалих і потенційно продуктивних ідей, на яких ґрунтуються інновації.

Аналогічної політики у сфері управління інноваційним розвитком дотримується і Південна Корея, яка також зайняла достойне місце у світовому економічному просторі, зробивши ставку на корпоративно-колективістський менеджмент.

Таку модель інноваційного розвитку можна з успіхом застосувати і в Україні – у регіонах, де функціонують потужні науково-технічні комплекси (Дніпропетровськ, Донецьк, Київ, Харків), за умови їх входження у фінансово-промислові групи. Між японськими сюданами та українськими регіональними фінансово-промисловими групами є дещо спільне. Це встановлення в межах регіонів олігопольних цін на продукцію та послуги, що надаються фірмами – членами цих структур, взаємопереплетення їх інтересів, ослаблення внутрішньої конкуренції, посилення координації діяльності тощо. Такі групи можуть стати центром координації діяльності дрібного та середнього бізнесу, залучати у технологічний ланцюжок виготовлення кінцевої продукції на умовах субпідряду нові фірми. Орієнтація фінансово-промислових груп не тільки на внутрішні, а й на зовнішні ринки зумовить постійний інноваційний пошук, що сприятиме подоланню технологічної відсталості українських підприємств. Залучення у свою орбіту дрібних та середніх підприємств зміцнюватиме їх ринкові позиції. При цьому можна уникнути розпорошування ресурсів, обґрунтовано сконцентрувавши їх на перспективних напрямках, які враховують специфіку регіону і його ресурсний потенціал [366].

Зазначені моделі розвитку характерні для індустріально розвинених країн. Водночас інші країни, у яких сьогодні активізувалися інноваційні процеси, реалізують свої сценарії підтримки інноваційного розвитку. Вони також можуть бути використані в Україні з врахуванням особливостей розвитку окремих регіонів та галузей.

Так, в Ізраїлі ставку в державній економічній політиці роблять на малий високотехнологічний експортно-орієнтований бізнес. Основними агентами економічного зростання вважаються комерційні високотехнологічні фірми, тому державна підтримка зосереджена у сфері їх інкубування і створення фондів початкових інвестицій для фінансування їхньої діяльності. Бізнес-інкубатори тут надають не лише стандартні офісні послуги, а й широкий спектр маркетингового, інформаційно-технічного консультування та форм фінансової підтримки підприємств, які мають потенційно привабливу науково-технічну ідею. Тим самим створюються умови для виведення перспективних новацій на новий рівень, підвищення їх наукомісткості і конкурентоспроможності. Це забезпечує формування випереджувальної моделі інноваційного розвитку країни в цілому. В Україні така модель інноваційного розвитку могла б сприяти виникненню так званих “точок кристалізації” інновацій в усіх регіонах. Однак для поширення практики “інкубування інновацій” необхідна суттєва фінансова підтримка регіональних органів влади.

У Китаї підтримка економічного розвитку регіонів здійснюється приблизно за таким самим сценарієм, проте умовою надання підтримки (найчастіше у вигляді початкових інвестицій, які надаються селищною радою) є не вимога високотехнологічності бізнесу, а вміння ефективно використовувати природні ресурси. На так званих сільських підприємствах Китаю зростання обсягів промислового виробництва у 90-ті роки XX ст. було в 3–3,5 рази вищим, ніж на великих державних підприємствах. Отже, йдеться про модель інноваційного розвитку, орієнтовану на використання ресурсної бази того чи іншого регіону. В Україні її можна застосовувати в регіонах, що мають специфічні природні ресурси, наприклад, рекреаційні, кліматичні чи видобувні.

Заслугує на увагу і досвід Чилі. Наприкінці 1970-х років у країні було створено Фонд Чилі, основним завданням якого стало сприяння процесу формування нових агропереробних ланцюжків “приросту вартості”, спрямованих “знизу вгору”, тобто від виробника сільськогосподарської продукції до її кінцевого переробника. Водночас Фонд Чилі підтримував проектну діяльність (виявлення перспективних напрямків на світовому ринку) і сприяв розвитку технологій (адаптував перспективні агропромислові технології і створював фірми для їх пілотного впровадження) [366].

Чилійська модель інноваційного розвитку є особливо привабливою для сільськогосподарських областей України, де “ланцюжки приросту вартості” уже створюються з ініціативи самих агропереробних комбінатів. Однак, формування агропромислових груп лише за ознакою технологічної спорідненості не є самоціллю. Мотивом такого об’єднання має бути підвищення здатності його учасників до залучення сучасних агротехнологій, що забезпечувало б конкурентоспроможність кінцевої продукції. Якщо ж поширити такі ланцюжки “приросту вартості” і на інші галузі, в тому числі і машинобудівного комплексу, то можна створити базу для технологічного поштовху, залучивши у цей ланцюжок наукомісткі технології. За підтримки (в тому числі інвестиційної) такого співробітництва регіональними органами управління можна отримати конкурентоспроможні підприємницькі структури, здатні на рівних боротися за ринки збуту не тільки в Україні, а й за кордоном.

Загалом, як показує аналіз, у розвинених ринкових економіках державна підтримка інноваційних процесів здебільшого полягає у створенні цивілізованих правил і механізмів взаємовигідної співпраці всіх суб’єктів інноваційної діяльності. На цьому наголошують нині багато дослідників [87; 134; 195; 248; 411; 425]. Водночас держава бере активну участь у розбудові інфраструктури підтримки інноваційних процесів (фінансово-кредитні установи, консалтингові та інжинірингові фірми, сертифікаційні центри, патентні бюро тощо), забезпечуючи при цьому вільний доступ до інформаційно-пошукової мережі усіх суб’єктів підприємницької діяльності.

Отже, використання світового досвіду управління інноваційним розвитком могло б активізувати інноваційні процеси в Україні. При цьому не варто акцентувати на

розширенні участі держави у адмініструванні інноваційної діяльності, як це вказується у деяких публікаціях. Зокрема, видається дещо хибним висновок про те, що “однією з головних причин незадовільних результатів у справі розбудови в Україні інноваційної економіки є відсутність сучасної організаційної структури управління науково-технологічною та інноваційною діяльністю, що включала б усі рівні ієрархії (державний, галузевий та регіональний) господарського комплексу і являла собою ефективну систему, побудовану за принципами сучасного державного управління, адміністративного та інноваційного менеджменту [384, с. 490]. Більш обґрунтованим є висновок про те, що необхідне комплексне скоординоване використання прямих методів регулювання інноваційної діяльності та обґрунтованих (з погляду валентності мотивуючого впливу) кредитно-фінансових і податкових інструментів його стимулювання, що носять опосередкований характер. При виборі напрямів і моделей інноваційного розвитку, формуванні системи методів державного регулювання інноваційної діяльності слід враховувати не тільки науково-технічний і ресурсний потенціал регіонів, а й ментальні особливості жителів країни. Це дасть змогу долучити мотиваційний потенціал громадськості до формування підприємницького середовища, сприйнятливих до інноваційних процесів.

Для вирішення цього завдання необхідно визначитися із основними характеристиками суб’єктів підприємництва, здатних реалізувати інноваційну модель розвитку країни. Це потребує дослідження їх диференційованої сукупності з виділенням особливостей тих, що можуть здійснювати бізнес на інноваційній основі і динамічно розвиватись у просторі і часі.

1.4. Сутнісні характеристики підприємницьких структур у контексті завдань інноваційного розвитку національної економіки

В економічній науковій літературі та підприємницькому середовищі для означення суб’єкта господарювання використовується ціла множина різних назв – “підприємство”, “організація”, “економічна організація”, “фірма”, “компанія”, “бізнес-структура” тощо. Термін “підприємницька структура” також широко вживається науковцями, однак здебільшого без чіткого визначення його сутності і просто як синонім в одному ряду із названими дефініціями. Та попри їх сутнісну близькість, зазначені дефініції мають деякі відмінності і їх уточнення важливе для реалізації завдань дослідження. Спробуємо показати ці відмінності.

Найширший зміст вкладається у поняття “організація”. Ч. Барнард визначив організацію як “систему свідомо координованих дій двох чи більше людей” [460, с. 71]. Б. Мільнер розглядає організацію як “свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення спільної мети чи цілей” [226, с. 12]. Організації можуть створюватися з різною метою, що зумовлює їх різноманітність. Якщо ж ця мета насамперед полягає у задоволенні економічних інтересів засновників (власників) організації, використовується термін “економічна організація” або “фірма”, причому в обидві дефініції найчастіше вкладається однаковий контекст, наприклад, “фірма – це організація, що концентрує і використовує ресурси для виробництва товарів чи послуг з метою отримання прибутку” [446, с. 11].

Варто зауважити, що у вітчизняних наукових чи навчальних виданнях значно частіше, ніж терміни “фірма” чи “економічна організація” вживається термін “підприємство”, що пояснюється домінантою теоретичної спадщини політичної економії, яка визначала суб’єкти господарювання соціалістичної системи народного господарства як

“підприємства”, вважаючи термін “фірма” суто капіталістичною дефініцією. Нині ж ці поняття переважно ототожнюються, хоча у деяких джерелах уточнюється, що фірма може об’єднувати кілька підприємств. Так, у “Великому комерційному словнику” фірма визначається як організація, що “володіє й управляє одним чи більше підприємством”, однак далі уточнюється, що це “об’єднання підприємств переважно однієї галузі промисловості, що пов’язані між собою послідовністю технологічних процесів для виробництва однорідних виробів” [44, с. 311], що не завжди відповідає істині, оскільки багато великих фірм диверсифікують бізнес. Р. Кемпбелл, С. Макконнелл і Л. Брю також визначають фірму як “організацію, що використовує ресурси для виробництва товару або послуги з метою вилучення прибутку і володіє та управляє одним або кількома підприємствами” [163, с. 164], не уточнюючи при цьому, є вони технологічно спорідненими чи ні. Отже, на їх думку, термін “фірма” доцільний для означення суб’єкта права власності щодо певного підприємства і є “найменуванням юридично самостійного комерсанта, під яким він проводить свою діяльність і яким підписує договори”, незалежно від того, якого роду діяльність здійснюють підприємства, що входять до складу однієї фірми [163, с. 164].

Не заглиблюючись детально у трактування сутності фірми різними науковцями (такий аналіз не є метою даного дослідження), зауважимо, що їх погляди формувались під впливом різних економічних теорій. Так, представники класичної і неокласичної економічної теорії (зокрема, Дж. Хікс, Дж. Робінсон та ін.) розглядали економічну організацію як атомарний елемент ринку, ототожнюючи її поведінку з поведінкою індивіда, який, орієнтуючись на співвідношення попиту і пропозиції, виконує суто виробничу функцію і діє як раціональний економічний агент – прагне мінімізувати свої витрати і максимізувати доходи. Інституціоналісти, навпаки, підкреслюють, що будь-яка організація, що виконує виробничу функцію (для означення таких організацій вони вживають термін “фірма”) має складну будову. На це звертає увагу, зокрема, О. Вільямсон: “Якщо багато фірм у реальному житті є великими ієрархічними структурами з досить складною внутрішньою будовою, то навряд чи є сенс дотримуватися фікції про фірму як елемент атомарної організації” [402, с. 272]. Р. Коуз пояснював різноманітність розмірів та конфігурації існуючих на ринку економічних організацій наявністю витрат використання цінового механізму. До них він відніс витрати, пов’язані з пошуком необхідної для функціонування фірми інформації, витрати на проведення переговорів і укладання угод щодо взаємодії із контрагентами, витрати захисту і специфікації прав власності, витрати на попередження опортуністичної поведінки працівників фірми тощо [188, с. 16]. Коуз зазначав, що межа фірми проходить там, де встановлюється баланс між граничними витратами експлуатації ринкового механізму і граничними витратами адміністрування. Чим досконалішим буде механізм адміністрування, тим більшими можуть бути розміри фірми.

М. Йенсен і В. Меклінг визначили фірму як “юридичну фікцію, пучок контрактних відносин, штучну конструкцію, яка дає змогу трактувати організацію як індивіда” [475, с. 310]. Тим самим вони підкреслюють юридичний статус фірми, як тримача певного обсягу прав власності, що дає власнику фірми право на прийняття управлінських рішень, які стосуються розпорядження належними фірмі ресурсами, на що звертає увагу М. Білосусенко. Він визначає фірму як “організацію, в якій кластер прав власності, незалежно від форми їх розподілу... юридично закріплює розпорядження спільно використовуваних ресурсів (активів) і доходи від цього використання за конкретними особами чи їх групами” [35, с. 184]. Представники еволюційної теорії трактують підприємство як “ієрархію взаємопов’язаних організаційних рутин, що мають різне змістове наповнення і власні закономірності розвитку..., портфель, в якому співіснують новостворювані, усталені і такі, що починають руйнуватися рутинні устрої” [280].

Незважаючи на відмінності у поглядах на будову економічної організації (фірми), представники усіх течій економічної думки одностайні у тому, що економічною є така

організація, у якій “домінуючою інституцією є прибуток у грошовій формі. Економічні організації за умов товарно-грошового господарства завжди об’єктивно орієнтуються на те, щоб їх грошові доходи перевищували витрати, тобто на прибуток” [252, с. 57–58]. Отже, терміном “економічна організація” виокремлюються із загальної сукупності організацій ті, які функціонують на засадах господарського розрахунку (самоокупності) і метою яких (окрім задоволення суспільних благ) є отримання позитивних економічних результатів (як можуть проявлятися як у відсутності збитків, так і в отриманні прибутку).

Викладене показує, що науковці обов’язково підкреслюють у їх визначеннях характерну ознаку економічних організацій (фірм) – спрямованість на отримання позитивних економічних результатів. Разом з тим, не завжди акцентується на тому, що таким результатом обов’язково має бути прибуток. Так, Д. Ходжсон розглядає фірму як “інтегровану організацію, яка включає двох чи більше людей і функціонує протягом тривалого часу відкрито або приховано як “юридична особа” та володіє ресурсами, створеними з метою виробництва товарів чи послуг для продажу чи оренди споживачам” [472, с. 18]. Зауважимо, що ціна продажу не завжди забезпечує отримання прибутку.

Особливо не схильні акцентувати економічний інтерес діяльності організацій представники неонституціоналізму. Вони більше уваги зосереджують на вивченні відносин всередині організації з тим, щоб через узгодження інтересів ключових учасників забезпечити можливість її подальшого зростання. Зокрема, М. Білоусенко, представляє економічну організацію як “виробничу одиницю, що складається із команди спільно експлуатуючих локалізований технологічний комплекс спеціалізованих суб’єктів, яка координується спільними угодами і/чи ієрархією менеджерів. ...метою команди є виробництво продукту для його споживання поза межами організації” [35, с. 182]. Однак наведене визначення можна застосувати і до організацій, що надають послуги (створюють продукти) не комерційного характеру (наприклад, муніципальні школи, лікарні тощо – якщо під продуктом розуміти не лише виробничу продукцію, а й послуги і якщо технологічний комплекс розглядати не лише співвідносно виробництва, а і як сукупність засобів і способів надання послуг, наприклад, освітніх). Тобто, під це визначення підпадають усі організації, не лише економічні. Водночас термін “виробнича одиниця” більше практикується для означення виробничих підприємств, що знову ж таки робить визначення М. Білоусенка не зовсім чітким, особливо виходячи із завдань даного дослідження.

Варто ще раз підкреслити, що економічне зростання забезпечують економічні організації, здатні максимізувати фінансові результати діяльності (тобто, отримувати прибуток у розмірі, не меншому за середньогалузевий). Це знайшло своє відображення у визначенні не тільки фірми, а й підприємства. “Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб’єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу)” – таке визначення згідно Закону України “Про підприємства в Україні” було чинним до прийняття Господарського кодексу України. У Господарському кодексі України, який вступив у силу з 1.01.2004, визначення підприємства набуває дещо іншого змісту. Підприємство трактується як “самостійний суб’єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб’єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами”. Як видно, у цьому визначенні не акцентується, що метою підприємницької діяльності (як це класично визнається) є економічний інтерес (прибуток); можливо відсутність цього акценту спонукає вітчизняні підприємства мінімізувати його у своїй податковій і статистичній звітності).

В інших літературних джерелах (переважно навчальних) термін “підприємство” трактується класично і основна мета його функціонування означена як отримання при-

бутку (доходу), задоволення потреб суспільства чи споживачів цільових груп [118, с. 8; 234, с. 271; 254, с. 245; 255, с. 179].

Аналізуючи зміст наведених дефініцій, можна помітити, що при їх формулюванні вітчизняні науковці стояли на позиціях неокласичної економічної теорії, яка розглядає підприємство як атомарний об'єкт, "чорну скриньку", не заглиблюючись у її внутрішню будову, не деталізуючи процеси, що відбуваються у ній і відводячи їй лише просту виробничу функцію – перетворення сировини на кінцевий продукт, на що вірно вказує Н. Розанова [309, с. 58]. Між тим, як справедливо зазначають представники інституціональної економічної теорії, ефективність здійснення виробничої функції значною мірою залежить не лише від форм та способів організації виробництва, а й від взаємоузгодженості інтересів основних учасників суб'єкта підприємництва, що впливає на його здатність до зростання і розвитку. На це вказує, зокрема, Г. Клейнер, підкреслюючи, що сучасне підприємство – це вузол відносин між декількома великими групами соціальних суб'єктів з різними інтересами і цілями, конфігурація яких формується як всередині підприємства, так і при взаємодії із зовнішнім середовищем [171].

Сучасні науковці аргументовано доводять, що можливості розвитку організації, її кількісного зростання залежать передусім від професіоналізму менеджерів, і не тільки від їх здатності передбачувати зміни у середовищі господарювання і проектувати адекватні їм (змінам) нововведення [480], а й від вміння менеджерів *об'єднувати та спрямовувати зусилля інших людей* (виділено мною – В.С.), що дає змогу відповідно до обставин збільшувати ресурсні можливості організації [489]. Ці ресурси є унікальними для неї і тому створюють диференційовані конкурентні переваги. Менеджери через мережу адміністративних відносин координують використання цих ресурсів з різною метою і в різний час [35, с. 79; 490, с. 20].

Нарощування конкурентних переваг через об'єднання є доволі поширеною бізнес-практикою. В результаті учасники об'єднання набувають корпоративного статусу, якому не завжди відповідає означення "фірма", хоча деякі науковці ці поняття ототожнюють [101]. Повертаючись до дефініцій, доцільно зауважити, що у вітчизняній науковій термінології корпорації, холдинги та інші великі статутні об'єднання не прийнято називати фірмою чи підприємством, їх здебільшого іменують компаніями, підкреслюючи цим самим їх корпоративний статус.

Отже, термін "компанія" більш придатний для означення суб'єктів господарювання корпоративного типу і його не коректно застосовувати для одноосібних господарських структур (приватних підприємств). Водночас усіх їх цілком правомірно називати підприємницькими або бізнес-структурами, підкреслюючи цим наявність внутрішньої ієрархії, яка може змінюватися адекватно умовам господарюванням.

При цьому необхідно бачити і деяку різницю між термінами "бізнес-структура" і "підприємницька структура". Як справедливо зазначає З. Варналій, "бізнесом можна назвати будь-яку діяльність, яка не суперечить чинному законодавству та спрямована на реалізацію власного економічного інтересу" [54, с. 6]. Аналогічне трактування терміну "бізнес" знаходимо у інших наукових виданнях [233, с. 10]. З. Варналій, розмежовуючи поняття "малий бізнес" та "мале підприємництво", підкреслює, що останньому властиві високі ризики, зумовлені діяльністю на засадах повної економічної відповідальності, яка потребує активного інноваційного пошуку, спрямованого на знаходження власної ринкової ніші чи відвоювання її у конкурентів завдяки впровадженню ефективніших, ніж у них, бізнес-процесів [54, с. 7].

Однак у деяких джерелах бачимо ототожнення понять "бізнес" і "підприємництво", де ці терміни вживаються паралельно, особливо у контексті їх малих форм, хоча підкреслюється, що між ними існує відмінність [78]. Принагідно зауважимо, що термін "підприємництво" вперше ввів у науковий обіг Р. Кантільйон, який вважав його головною

рисом ризик. Пізніше Й. Шумпетер уточнив, що ризик виникає внаслідок впровадження підприємцями нових підходів до ведення справ, виведення на ринок нових продуктів, впровадження інших способів виробництва тощо, оскільки підприємству притаманний інноваційний погляд на речі. В той же час бізнес може здійснюватися у режимі простого копіювання побаченого, особливо за відсутності гострої конкуренції на даному сегменті ринку. За цих умов і ризики невеликі, оскільки копіюється те, що вже знайшло позитивний відгук у споживачів. Такий тип поведінки, як зазначає І. Кірцнер, відповідає “роббінсовому” уявленню про економічно раціонального ринкового агента, який, маючи певні засоби, прагне раціоналізувати та оптимізувати їх використання [168, с. 48]. На противагу такій поведінці І. Кірцнер виділяє “чистого підприємця”, який може не мати на початку ніяких засобів, однак завдяки своїй “пильності”, може розгледіти нові ринкові можливості, непомітні іншим учасникам ринку. Він підкреслює, що частота проявів “підприємницької поведінки” зростає за умов значної інформаційної асиметрії, і зменшується у світі досконалих знань [168, с. 49].

Цим можна пояснити, зокрема, бурхливий розвиток торгівлі на теренах пострадянського простору, який ґрунтувався саме на засадах “чистого підприємництва”. Відкриття кордонів за умов всеохопного товарного дефіциту, спричинило явище “човникарства”, яке отримало значне поширення внаслідок не лише інформаційної асиметрії, а й відсутності достатньої кількості початкових ресурсів у тих підприємливих і відважних людей, що прагнули, незважаючи на ризик, отримати прибуток. Через деякий час, коли ресурси накопичились у певного кола найуспішніших “човникарів”, саме вони стали забезпечувати рух товарів у все більших масштабах, конкуруючи між собою вже не стільки у сфері інформації про кон’юнктуру ринку (яка стала більш доступною завдяки розвитку інформаційних технологій), скільки у сфері раціоналізації технології обслуговування споживачів, тобто, діючи на засадах “роббінсового” раціонально мислячого економічного агента.

І. Кірцнер, досліджуючи стереотипи поведінки виробників (власників ресурсів) у конкурентному середовищі звертає увагу на те, що “безумовно, приймаючи рішення суб’єкти, учасники ринку, проявляють себе не просто як механічні оптимізатори і економічно раціональні суб’єкти Роббінса, а й як люди, втягнуті в людську діяльність” [168]. Тут він солідаризується з Мізесом, який підкреслює, що “в будь-якій реальній, живій економіці кожна діюча особа є підприємцем” [224, с. 239]. Отже, підприємницький тип поведінки проявляється у всіх суб’єктів ринку, однак лише тоді, коли резерви оптимізації наявних у них ресурсів вичерпуються, а гострота конкурентної боротьби загрожує їх існуванню.

Враховуючи те, що інтеграція України у світовий економічний простір, де процеси глобалізації економічної діяльності стрімко прискорюються і супроводжуються посиленням конкурентної боротьби, існує нагальна потреба у формуванні вітчизняних конкурентоспроможних суб’єктів ринку, здатних не лише опиратися тиску транснаціональних корпорацій, а й відвойовувати у них привабливі ринкові ніші. Очевидно, що це можливо лише за умов посилення *підприємницької складової* у їх діяльності, підвищення їх здатності до створення і реалізації інновацій.

Отже, наведене аргументує необхідність відображення у використовуваних надалі термінології таких характеристик об’єкта господарської діяльності, які відповідають специфіці сучасних відносин в економічній сфері – утвердженню ринкових способів господарювання, посиленню конкуренції на ринках товарів, капіталів і праці. Очевидно, що цьому найбільше відповідає термін “підприємницька структура”. Означенням “*підприємництва*” у дефініції “підприємницька структура” підкреслюється такий тип поведінки суб’єкта ринку, характерною ознакою якого є дії на випередження, пошук нових можливостей застосування звичних ресурсів, велика увага до нових знань, виокремлення із “розпорошеної сукупності” тих, що дають змогу формувати суттєві конкурентні переваги.

Використання у цьому контексті терміну “підприємницька структура” є свідченням прихильності автора до австрійської наукової школи (Й. Шумпетер, Л. Мізес, І. Кірцнер, Ф. Хайек), яка серед сукупності бізнесових структур виділяє ті, що займаються активним підприємництвом, відводячи їм провідну роль у економічній динаміці.

Таким чином, аргументи на користь чіткішого позиціонування дефініції “підприємницька структура” в переліку близьких за змістом економічних категорій наступні:

- необхідність виокремлення із числа економічних організацій тих, чия діяльність спрямована на отримання прибутку, а не на беззбиткове господарювання; причому прибуток досягається за рахунок реалізації створених силами організації конкурентних переваг, а не завдяки природній чи штучно створеній монополії (наприклад, через здобуття ексклюзивних прав на виготовлення певного виду продукції чи надання послуг); такий прибуток позиціонується (за Й. Шумпетером) як підприємницький прибуток;

- в процесі функціонування підприємницька одиниця еволюціонує, вдосконалюючи своє внутрішнє середовище і зв’язки із середовищем зовнішнім; еволюціонуючи, вона може освоювати різні ринкові ніші і поставати в різних організаційних формах, об’єднуючись з іншими суб’єктами ринку чи стаючи мультиформатною за рахунок реалізації власного потенціалу розвитку; при цьому вона залишається окремим (одним) учасником ринку і розробляє загальну для всіх учасників, що входять до неї, стратегію діяльності;

- наслідком еволюційних процесів є кількісні та якісні зміни в управлінській ієрархії, що зобов’язує говорити про структурованість відносин у підприємницькій одиниці; термін “підприємницька структура” підкреслює наявність ієрархічних відносин всередині окремого суб’єкта ринку, що відображає сучасні погляди на природу економічної організації, яка, на відміну від неокласичної економічної теорії, не розглядає її як атомарний елемент ринку.

Найближче відповідає зазначеним сутнісним характеристикам визначення підприємницької структури як “форми організації господарської діяльності, яка, об’єднуючи інтереси, зусилля і капітали учасників, приймає на себе цільові установки, спрямовані на отримання вигоди, що розподіляється між усіма учасниками за обумовленими заздалегідь принципами і правилами” [16].

Однак, на наш погляд, це визначення більше відповідає дефініції “бізнес-структура”, оскільки в ньому не знайшли відображення така важлива риса підприємництва як інноваційність. Водночас дане визначення не вказує на можливість структурної перебудови підприємницької структури задля оптимізації відносин між її учасниками, число яких може змінюватися залежно від ринкового контексту та з метою збільшення ресурсного потенціалу для реалізації нових стратегічних задумів.

Виходячи з цих міркувань, доцільно визначати *підприємницьку структуру* як форму організації господарської діяльності, що об’єднує ресурсні можливості та інноваційний потенціал учасників (склад та відносини яких можуть змінюватися) і спрямовує й координує їх діяльність з метою максимізації у тривалій перспективі економічного інтересу (прибутку) з розподілом його між учасниками за обумовленими заздалегідь принципами і правилами.

Таке визначення дає змогу чіткіше окреслити філософію функціонування об’єкта досліджень – реалізація економічних інтересів завдяки розвитку ключових компетенцій, які формують інноваційний потенціал і дають змогу здобувати адекватні ринковій ситуації конкурентні переваги, зміцнювати конкурентні позиції (в тому числі за рахунок входження у структури вищого порядку), забезпечуючи перехід організації на вищу стадію життєвого циклу. Це більше відповідає уявленню Й. Шумпетера, П. Друкера, І. Кірцнера про те, якою має бути філософія підприємницької діяльності, це дає чіткіше уявлення про рушійні сили розвитку економічних організацій.

Підприємницькі структури як найбільш мобільні та інноваційні суб'єкти господарювання є рушіями економічного розвитку національних економік, її ядром. Створені ними інновації тиражуються і використовуються іншими суб'єктами господарювання – бізнес-структурами не інноваційного типу та організаціями некомерційного характеру, а також самозайнятим населенням – суб'єктами підприємницької діяльності. І хоча останні можуть виступати інноваторами у своїй справі, проте до тих пір, поки створена ними новація не перетвориться у джерело розвитку (тобто не стане точкою кристалізації нового організаційного утворення), вона не зможе відіграти значної ролі у економічному зростанні.

Місце підприємницьких структур у загальній сукупності економічних агентів – складових національної економіки, показано на рис. 1.7.



Рис.1.7. Підприємницькі структури у загальній сукупності суб'єктів господарювання національної економіки

На жаль, суб'єкти підприємництва в Україні та інших пострадянських країнах мало йому відповідають. Лише незначна частина їх здійснює бізнес на інноваційній основі, більшість займаються репродукуванням уже існуючого, виборюючи при цьому різноманітні пільги, які полегшують боротьбу із конкурентами. Такий спосіб ведення бізнесу не може класифікуватись як підприємницький, на чому акцентували, зокрема, З. Варналій і А. Павлюк, досліджуючи розвиток підприємництва на пострадянському просторі [55].

Поза тим, багато сучасних науковців (П. Друкер, І. Кірцнер, Ф. Хайск та ін.) підкреслюють, що підприємництво має бути активним щодо виявлення нових можливостей, які до них ніхто не помічав. Опираючись на свою здатність знаходити і використовувати нові знання із їх “розпорошеної сукупності”, підприємець може відкрити і реально створити нові сфери діяльності, змінити оточуюче середовище, яке для інших є чимось заданим. І. Кірцнер акцентує на тому, що підприємницька діяльність може породити тривалі зміни в самих контурах економічної сфери, зумовлюючи зрушення в загальній динаміці цін, трансформацію ділової активності, пошук нових можливостей отримання прибутку. Саме тому, за І. Кірцнером, підприємницька функція лежить в основі економічної динаміки ринкових відносин як процесу, для якого типовим є швидше рух до рівноваги, аніж статичний рівноважний стан [168, с. 6–7].

Таким чином, чітке визначення дефініції “підприємницька структура” дає змогу зосередити увагу на тих суб'єктах господарювання, які здійснюють бізнес на інноваційній основі. Розглядаючи їх у динаміці і виокремлюючи чинники та умови, що сприятимуть збільшенню кількості таких підприємницьких одиниць у системі господарського комплексу країни та її регіонів, можна сформувати ефективний інструментарій впливу на поведінку усіх бізнес-структур, мотивуючи їх до активного використання у своїй діяль-

ності інновацій як найбільш конкурентних способів забезпечення загального економічного зростання.

Розвиток глобального конкурентного простору надзвичайно загострив проблему конкурентоспроможності національних економік, вирішення якої може забезпечити країні стійку позитивну динаміку економічного зростання. Ця проблема актуальна і для України, яка прагне увійти у світове економічне співтовариство не на умовах сировинно-переробного приросту, а на основі рівноправного інтелектуально-технологічного партнерства. Однак за сукупністю показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності національних економік, Україна знаходиться у числі аутсайдерів.

Серед основних чинників, що зумовлюють низьку конкурентоспроможність економіки України, можна назвати: інтеграцію у світову економіку переважно за рахунок експорту сировини або продукції первинної переробки; недостатній рівень внутрішньої міжгалузевої та міжрегіональної інтеграції, що спричиняє втрату можливості створення більшої частини доданої вартості в межах національної економіки; зростаюче зношування основних виробничих фондів у більшості галузей економіки і загальне техніко-технологічне відставання підприємств; низькі витрати на НДДКР та відсутність ефективної взаємодії науки та бізнесу, що зумовлює недостатній рівень інноваційних пропозицій; відсутність дієвих стимулів для вітчизняних фінансових інститутів до інвестування у наукоємні галузі; відсутність достатніх стимулів для іноземних інвесторів до вкладання капіталу у базові галузі переробної промисловості, зокрема, машинобудування. Зазначені проблеми унеможливають повноцінне використання інноваційно-інвестиційних чинників для підвищення конкурентоспроможності економіки України.

За посилення глобальної конкуренції втратили свою актуальність такі із них, як праця та капітал, які мали першорядне значення для зростання на екстенсивній основі. Найважливішим чинником світового економічного розвитку став інноваційний, завдяки якому суб'єкти господарювання можуть здобувати інноваційну монополію на відповідному сегменті ринку, зміцнюючи свої позиції і нарощуючи потенціал розвитку. Для його реалізації національна економічна система повинна мати високий інноваційний потенціал.

Визначальними характеристиками процесів розвитку, які детермінують його динаміку, є структурні джерела та рушійні сили. Джерела визначають потенціал зростання, а рушійні сили забезпечують механізм його реалізації. За посилення глобальної конкуренції втратили свою актуальність такі структурні джерела як праця та капітал, що мали першорядне значення для зростання на екстенсивній основі. Найважливішим джерелом розвитку стали інновації, завдяки яким суб'єкти господарювання можуть здобувати інноваційну монополію на відповідному сегменті ринку, зміцнюючи свої позиції і нарощуючи потенціал розвитку. Однак повноцінне використання цього джерела потребує відповідних рушійних сил (мотиваторів), які повинні запускати механізм самоорганізації економічної системи (переходу її у нову якість) при наближенні до межі, за якою функціонування у старому організаційному форматі втрачає позитивну динаміку або ж загрожує самому існуванню системи. Ці рушійні сили є результатом продуманої державної економічної політики і, залежно від їх змістового наповнення, формують певну модель інноваційного розвитку національної економіки.

Дослідження особливостей моделей інноваційного розвитку, що сформувалися у розвинених ринкових країнах та країнах з високою динамікою економічного зростання показали, що основу таких моделей складає державна економічна політика, яка ґрунтується на стратегічному баченні шляхів розвитку держави, виходячи з її ресурсних і динамічних можливостей. Останні значною мірою визначаються ментальними особливостями народів, що стало основою для формування ризиково-індивідуалістичного, коо-

перативно-інтеграційного і корпоративно-колективістського типів менеджменту у практиці господарювання і сформувало різні підходи до підтримки державою інноваційної діяльності підприємницьких структур, одна їх спільною рисою є перевага непрямих методів стимулювання інноваційної діяльності над прямим державним адмініструванням.

Дослідження особливостей моделей інноваційного розвитку країн з високою динамікою економічного зростання свідчить, що державна економічна політика в цих країнах ґрунтується на стратегічному баченні шляхів розвитку держави, виходячи з її ресурсних і динамічних можливостей. Останні значною мірою визначаються ментальними особливостями народів, що стало основою для формування ризиково-індивідуалістичного, кооперативно-інтеграційного і корпоративно-колективістського типів менеджменту у практиці господарювання і сформувало різні підходи до підтримки державою інноваційної діяльності підприємницьких структур, одна їх спільною рисою є перевага непрямих методів стимулювання інноваційної діяльності над прямим державним адмініструванням.

Компаративний аналіз сутнісних характеристик бізнес-структур, адекватних завданням інноваційного розвитку національної економіки, показав, що серед них чільне місце мають займати підприємницькі структури, особливістю яких є здатність до розвитку на основі об'єднання інтересів учасників, що позитивно ставляться до інновацій, вважаючи їх основними способами здобуття конкурентних переваг. Збільшення у національній економічній системі кількості таких суб'єктів господарювання дасть змогу підвищити її конкурентоспроможність у глобальному економічному просторі. Водночас повноцінна реалізація інноваційних чинників економічного зростання можлива лише за системного забезпечення мотивації інноваційної активності усіх бізнес-структур.

Реалізація інноваційних чинників економічного зростання можлива лише за системного забезпечення мотивації інноваційної активності усіх бізнес-структур. При формуванні державної інноваційної політики необхідно брати до уваги ментальну складову людської діяльності, що дасть змогу адекватніше врахувати мотиваційні преференції суб'єктів підприємницької та інноваційної діяльності.

ФОРМУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

2.1. Методологічні особливості дослідження проблеми управління розвитком підприємницьких структур

Зважаючи на висновки, зроблені у ході аналітико-порівняльного огляду наукових концепцій щодо сутності підприємницьких структур як економічних систем, в основу дослідження проблеми управління їх розвитком доцільно покласти методологію теорії систем.

Згідно існуючої системології, на сьогоднішній день сформувалося два чітко окреслених підходи до трактування сутності системи як економічної категорії – дескриптивний і конструктивний. У першому випадку акцентується на ознаках, завдяки яким об’єкт може бути віднесеним до системи, у другому – наголошується на тому, яким чином можна виділити систему із середовища [182, с. 10]. Найпоширенішим у економічній літературі є дескриптивний підхід, за якого система розглядається як “сукупність об’єктів і процесів, що називаються елементами, взаємопов’язаними і взаємодіючими між собою з утворенням єдиного цілого, якому притаманні властивості, яких немає у його елементів, взятих відокремлено” (наприклад, у В. Ляшенка [210, с. 22]). Однак таке визначення є надто узагальненим, його можна віднести до будь-якої системи – відкритої, закритої, природної, штучної тощо. Що ж стосується економічних систем, то вони є штучними, спроектованими для досягнення поставлених цілей (здебільшого комерційних) у конкретному соціо-економічному контексті. Тому видається доцільнішим трактувати сутність економічної системи з позицій конструктивного підходу, як це робить, наприклад, Є. Борщук, визнаючи економічну систему як просторово і часово-обумовлену сукупність природних і соціальних компонент, при взаємодії яких здійснюється виробництво, розподіл і споживання матеріальних благ [46]. Разом з тим доцільно акцентувати на тому, що економічні системи проектуються заздалегідь з метою надання їм такої **структурно-функціональної конфігурації**, яка б забезпечувала їх життєздатність (конкурентоспроможність) у тривалій перспективі. З огляду на це нами запропоновано розглядати економічну систему як відкриту, цілеспрямовану, ієрархічну, інтеграційну цілісність, яка виникає в результаті структурно-функціонального проектування і здатна до стійкого й ефективного функціонування у динамічному зовнішньому оточенні [358]. У цьому визначенні не підкреслюється наявність соціальної компоненти, оскільки економічна система априорі може бути названа такою лише за наявності homo economicus, економічні інтереси яких і задовольняються завдяки функціонуванню системи.

Підприємницькій структурі, як і будь-якій іншій економічній системі, притаманні певні властивості, які й забезпечують її життєздатність. До них насамперед слід віднести:

1. Очевидні і відносно стійкі зв'язки між її елементами, які визначають інтеграційні властивості системи і є сильнішими, ніж між ними та іншими елементами, що не входять до даної системи. Це відрізняє систему від простого конгломерату і виділяє її з навколишнього середовища у вигляді цілісного об'єкта.

2. Організаційну впорядкованість, яка зменшує ентропію системи порівняно з ентропією системоформуючих чинників. Цими чинниками є кількість елементів системи і кількість зв'язків, що можуть між ними виникати.

3. Синергію інтеграційної взаємодії, яка проявляється у нових властивостях системи, відсутніх у окремих її елементах, завдяки чому досягається її вища ефективність порівняно з сумарною ефективністю окремо взятих частин.

Абстрактний образ підприємницької структури (ПС), який відображає її системні властивості, наведено на рис. 2.1 (адаптовано за [48, с. 191]).



Рис. 2.1. Системні властивості підприємницької структури

Виходячи із розуміння системних властивостей підприємницької структури, можна будувати управління її розвитком. При цьому у ході структурно-функціонального проектування важливо побудувати таку систему, яка здатна оптимізувати процес досягнення цілей (збільшуючи економічну вигоду) в кожному соціоекономічному контексті.

Специфіка економічної діяльності вимагає високої інформаційної сприйнятливості системи, яка забезпечує своєчасне розпізнавання нею ще дуже слабких ринкових сигналів, що робить систему здатною діяти на випередження, не лише адаптуючись, а й впливаючи на формування бізнес-контексту.

Основним критерієм цілісності підприємницької структури є наявність синергічного ефекту, отриманого у результаті об'єднання учасників. У разі відсутності синергії підприємницька структура деградує, взамін центробіжних сил починають діяти відцентрові, порушуючи інтеграційність структурних елементів. Водночас рівень інтеграційності підприємницької структури визначається взаємовигідністю спільної діяльності структурних елементів, яка впливає на потенціал центробіжних сил. Вона ж забезпечує і кількісне

зростання підприємницької структури через об'єднання із іншими учасниками ринку. Результатом взаємовигідності спільної діяльності і є організаційна синергія.

Чим складнішою є підприємницька структура, тим більшу роль відіграють для збереження її життєздатності ефективні зв'язки між її елементами, оскільки вони визначають швидкість руху інформаційних потоків, необхідну для оперативного реагування на нові виклики, що з'являються у середовищі господарювання. Разом з тим, необхідно враховувати, що засмічення комунікаційних каналів зайвою інформацією посилює інерційність економічної системи. Тому координаційні та інтеграційні механізми системи повинні вибудовуватися таким чином, щоб, з одного боку, забезпечувалась усталеність основних процедур, виконуваних структурними елементами (тих, які були сформовані на стадії організаційного проектування за ознакою їх оптимальності чи найбільшої раціональності у попередньому бізнес-контексті), а з іншого – щоб досягалась максимальна оперативність у надходженні релевантної і важливої інформації до керуючої підсистеми про суттєві зміни у бізнес-контексті для прийняття коригуючих рішень, спрямованих на поліпшення здатності системи функціонувати у нових умовах. Тобто, підприємницька структура, як і природна, повинна бути здатною до самоорганізації і саморозвитку, проявляючи високі адаптивні властивості. Адаптаційний механізм формується завдяки диференціації (прагнення системи до структурної і функціональної різноманітності з метою пристосування до нових умов) і лабільності (мінливості функцій за збереження структурної стійкості системи).

Здатність підприємницької структури до самоорганізації, яка відбувається у динаміці, реалізує здатність до саморозвитку. Водночас цілеспрямованість такого розвитку забезпечує керуюча підсистема, де приймаються відповідні рішення. Домінуючими детермінантами їх прийняття є законодавчі та економічні, хоча в перехідних економіках важливу роль відіграють і політичні. Формулювання початкових цілей є результируючою зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів ключових учасників підприємницької структури (власників капіталу). І саме тут формується мотиваційний механізм її розвитку, який проявляється у зміні періодів її існування, пов'язаних із виникненням і розв'язанням різного роду суперечностей між елементами підприємницької структури та її взаємодією як системи із зовнішнім середовищем. Для розкриття сутності цих суперечностей і успішного їх подолання важливо побачити закономірність розвитку як процесу, зрозуміти його природу.

Очевидно, що розвиток економічних систем має підвищувати їх конкурентоспроможність, накопичувати потенціал зростання, реалізація якого формує можливості для нового якісного стрибка її розвитку. Ця теза є важливою для пояснення динаміки розвитку усіх типів економічних систем і побудови алгоритму управління розвитком. Однак вона потребує відповідної аргументації, яку можна знайти, узагальнюючи висновки науковців, що досліджували економічну динаміку. Важливо у закономірностях розвитку соціально-економічної системи вищого ієрархічного рівня побачити й закономірності розвитку її елементів, зокрема – підприємницьких структур. З огляду на це необхідне, передусім, гносеологічне осмислення сутності розвитку як явища (процесу), а відтак – виокремлення специфіки розвитку підприємницьких структур.

У трактуванні дефініції “розвиток” науковці спільні в тому, що це процес якісних змін, що сприяє поліпшенню стану системи (табл. 2.1). Разом з тим, лише у деяких визначеннях підкреслюється незворотність прогресивних змін, що є однією із визначальних характеристик розвитку. Деякі науковці навіть підкреслюють, що розвиток соціально-економічних систем може бути прогресивним (коли якісні характеристики системи змінюються від нижчого до вищого рівня, від менш досконалих – до більш досконалих) або регресивним (характеризується погіршенням стану системи, її деградацією) [28, с. 75]. Таке твердження видається хибним, оскільки погіршення стану системи не може бути розвитком, а лише її деградацією. Зокрема, у філософському енциклопедичному словнику

розвиток визначається саме як “**незворотні**” (виділено мною – В.С), спрямовані, закономірні зміни матеріальних та ідеальних об’єктів” [416, с. 561].

Таблиця 2.1

Наукові трактування сутності дефініції “розвиток”

Автор	Визначення
С.І. Ожегов [230, с. 643]	Процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого
С. Мочерний [120, с. 623]	Незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексі техніко-технологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил і системі техніко-економічних відносин)
В.А. Забродський і М.О. Кизим [126, с. 6]	Процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її здатність чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування
Є.М. Коротков [184, с. 296]	Сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи, її здатності опиратися руйнівним силам зовнішнього середовища
Ю.С. Масленников [218, с. 419]	Перехід від одного якісного стану до іншого
В. Довбенко [109, с. 500–507]	Процес зміни стану об’єкта поліпшенням (вдосконаленням) його характеристик та якісного й кількісного нарощення параметрів
З. Шершньова [438]	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування

Незворотність характеризує рух системи тільки у певному напрямі, без можливості природного повернення у попередній стан. Він може бути спіралеподібним, але кожний новий стан є досконалішим відносно попереднього. **Спрямованість** характеризує здатність системи змінюватися в одних напрямках більше, ніж в інших, тобто показує вектор розвитку; **закономірність** забезпечує змінам відповідність причинно-наслідковим зв’язкам, коли за тих самих обставин зміни системи відбуватимуться цілком певним чином [256, с. 21–22]. Причому наголошується, що “тільки одночасна наявність усіх зазначених характеристик виділяє процеси розвитку серед інших змін: зворотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності властива випадковим процесам катастрофічного типу; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес не має притаманної розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов’язаної лінії. В результаті розвитку виникає новий якісний стан об’єкта, який виступає як зміна його складу чи структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів і зв’язків” [210, с. 92].

Зазначені ознаки розвитку як процесу можна віднести як до природних, так і до економічних систем. Однак важливо бачити особливості розвитку останніх, виходячи із їх економічної спрямованості. Як підкреслювалось нами раніше, розвиток таких систем піддається цілеспрямованому коригуванню, яке здійснюється усвідомлено керуючою підсистемою з огляду на стан середовища функціонування або ж прогноз його змін у планованій перспективі [358; 361]. Це потребує дослідження процесів розвитку соціально-економічних систем у контексті їх ієрархічності, тобто з урахуванням взаємозв’язку між процесами, що відбуваються на макро-, мета-, мікро-, міні- та нанорівнях, оскільки вибір на-

пряму і змісту коригуючих впливів для забезпечення розвитку окремих підприємницьких структур залежить від стану і тенденцій розвитку економічної системи загалом, від тих правил і законів, які сформовані у ній для регулювання економічної поведінки усіх суб'єктів ринку.

Аналізуючи існуючі погляди на сутність категорії “розвиток”, можна бачити, що у них здебільшого акцентується на трьох взаємопов'язаних процесах: зростання, зміни та поліпшення [415, с. 9; 210, с. 96–97]. Стосовно соціально-економічних систем ці процеси описуються переважно на макрорівні; критичний аналіз існуючих трактувань дав змогу показати їх у поєднанні із мікрорівнем і подати їх зміст наступним чином [358]:

– **розвиток як процес зростання.** Зростання характеризується збільшенням кількісних параметрів об'єкта. На макрорівні це проявляється у поліпшенні результативності виробничих процесів, зростанні обсягів ВВП, підвищенні рівня доходів на душу населення тощо; на мікрорівні – збільшенням обсягу валових доходів і прибутку, що досягається зростанням масштабів виробництва, поліпшенням якісних параметрів готової продукції, покращанням збутової політики тощо. Як зауважує В. Винокуров, доцільно говорити про якість зростання, яке відображає ступінь втілення ресурсів у результати діяльності, а також структуру ресурсів і способи їх комбінування і залежить від якості управління на всіх рівнях управлінської ієрархії [61].

Кількісне зростання організації забезпечується її конкурентними перевагами, завдяки яким розширюється коло споживачів і зберігається їх лояльність. Проте з часом економічна динаміка уповільнюється. Це може бути зумовлено цілеспрямованими діями конкурентів (через які здобуті раніше конкурентні переваги починають втрачати свою привабливість для споживачів) або ж втратою керованості через значне збільшення масштабів діяльності. Відновлення здатності організації нормально функціонувати можливе через якісні зміни у її внутрішньому складі;

– **розвиток як процес змін** відбувається під впливом реалізації певної концепції побудови внутрішнього устрою економічної системи, завдяки якій поліпшується взаємодія її структурних елементів, їх здатність якісніше здійснювати свої функції. Зміни здійснюються під впливом нового знання, яке дає поштовх новим поглядам на можливості удосконалення процесів, що відбуваються у системі.

На макрорівні це проявляється у структурних змінах в господарському комплексі країни, зміні структури і функцій інституційного середовища, підходів до використання ресурсів тощо. На мікрорівні це може відображатися у якісних змінах стилю і методів управління, організаційному перепроєктуванні, технологічному оновленні виробництва тощо.

Потреба в таких змінах виникає через неадекватність складових внутрішнього середовища підприємства (особливо методів, форм і стилю управління) ринковій ситуації, що породжує кризові явища і ускладнює реалізацію стратегічних цілей. Тобто, як справедливо зазначає В. Винокуров, криза виникає тоді, коли “система управління не в змозі розпізнавати, правильно оцінювати ситуації й розробляти та здійснювати ефективні рішення” [61]. Подолання кризи потребує організаційного перепроєктування, завдяки чому організація може відновити свою життєздатність і продовжити свій життєвий цикл;

– **розвиток як поліпшення** передбачає, що здійснені зміни у економічній системі сприяють не лише поліпшенню взаємодії її структурних елементів, а й покращанню їх існування. Це розглядається здебільшого у соціальному контексті і відображається у показниках, що характеризують якість життя соціуму (населення країни загалом чи членів організації, якщо йдеться про окрему господарську систему).

Отже, для забезпечення сталої економічної динаміки підприємницької структури як економічної системи і цілеспрямованого управління її розвитком важливо з'ясувати природу причин, які призводять до втрати її здатності еволюціонувати разом із середовищем

функціонування. Це потребує попереднього розгляду структури життєвого циклу економічної організації.

Концепція життєвого циклу організації виникла за аналогією із концепцією життєвого циклу продукту, яка є однією із ключових у теорії ринків. У контексті підприємницької структури – це спроба пояснити наявність різних за економічною динамікою стадій у межах періоду її функціонування. Згідно з цією концепцією, кожна підприємницька структура перебуває на ринку товарів чи послуг обмежений час, який складає її життєвий цикл. Він може бути довшим чи коротшим, тривати кілька місяців (малі бізнес-структури, внутрішні венчури великих компаній) чи десятки років (залізниці, електростанції та ін.) і тривалість його залежить від різних факторів, врахованих чи недостатньо врахованих у ході стратегічного прогнозування, організаційного проектування і управління реалізацією стратегії. Очевидно, що управління життєвим циклом підприємницької структури є складним процесом, у якому повинна враховуватися велика множина внутрішніх та зовнішніх факторів для підтримання її конкурентоспроможності протягом передбаченого організаційним проектуванням періоду.

Концепція життєвого циклу організації може ґрунтуватися на різних підходах до його структурування. Найпоширенішим є підхід з позицій теорії розвитку особистості (або інакше біологічний підхід), який передбачає виділення таких етапів у житті підприємницької структури як народження, зростання, зрілість та загибель (занепад) [57, с. 103–107; 176; 226, с. 23; 481], (рис. 2.2). Однак такий підхід видається не зовсім вдалим, оскільки його логічним завершенням є старіння (занепад) і загибель організації. Таке структурування ще можна прийняти щодо малих підприємств, тому що велика їх кількість згортає свою діяльність уже після першого року існування. Водночас певна частина підприємницьких структур переходить у статус середніх, а відтак і великих, причому протягом життєвого циклу вони можуть як занепадати, так і відроджуватися.



Рис. 2.2. Стадії життєвого циклу організації

Це знайшло своє відображення у моделі розвитку ділових організацій Л. Грейнера. Він характеризує лише ті фази, які властиві організації, що розвивається (фази створення, формалізації і структурування, делегування, координування і співробітництва), не вважаючи за потрібне розглядати фазу занепаду. Водночас він детальніше зупиняється на факторах, які можуть знижувати ефективність управління на тій чи іншій фазі розвитку, провокуючи входження організації у кризу [468].

Низка інших науковців також не вважає за потрібне розглядати стадію занепаду як обов'язковий завершальний етап життєвого циклу організації. Так, У. Торбет виділяє стадії фантазій, інвестицій, визначень, експериментів, визначення продуктивності, вільного вибору структури, базової спільності, ліберальних порядків. Черчилль і Льюїс виділяють

такі стадії життєвого циклу як початок існування, виживання, успіх-свобода, успіх-зростання, злет та зрілість (цит. за [270]).

Водночас Б. Мільнер вважає, що у структурі життєвого циклу організації варто виділити етап занепаду, при цьому підкреслюючи, що за ним може настати відродження [226, с. 20–26]. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки він дає змогу розглядати життєвий цикл підприємницької структури ширше – простежуючи її розвиток від малих форм до великих. І саме в такому контексті важливо розпізнати момент, коли актуалізуються завдання організаційного перепроєктування. Ці моменти і Л. Грейнер, і Б. Мільнер називають кризами, без ліквідації яких підприємницька структура втрачає динаміку розвитку. Очевидно, що управління життєвим циклом економічної організації має здійснюватися з метою недопущення тривалих кризових періодів у діяльності організації і підтримання її конкурентоспроможності протягом передбаченого організаційним проектуванням періоду. Коли організація стикається із сильнішим конкурентом або ж зі зміною споживацьких переваг, що зменшує попит на продукцію чи послуги організації, для її виживання необхідні радикальні зміни, завдяки яким можна сформувати нові конкурентні переваги. Це вимагає нових знань, нових людей, нових технологій, нового мислення.

Проте, здійснюючи управління розвитком підприємницької структури необхідно усвідомлювати, що занадто часті організаційні зміни можуть перешкоджати ефективній діяльності. Функціонування багатьох успішних фірм наповнене рутинними процедурами, на чому наголошують представники еволюціонізму. “Стабільність роботи підприємства значною мірою забезпечується рутинними процесами, індивідуальними і груповими нормами поведінки персоналу, закріпленими на рівні звичок і стереотипів” [2]. Очевидно, що ні окрема людина, ні колектив не можуть працювати продуктивно, якщо для виконання тієї чи іншої операції оптимальний варіант її виконання щоразу відшукуватиметься заново. Багаторазово повторювані дії, що приводять до бажаного результату, поступово закріплюються у свідомості і стають рутиною. Але тільки у такому вигляді знання про найбільш прийнятний спосіб ведення справ надійно закріплюється у свідомості колективу і перетворюється в ноу-хау даної господарської структури. Завдяки цьому виконання елементарних дій не вимагає великих витрат часу і фінансів, з’являється необхідна спеціалізація і якість продукту, взаємодія працівників і внутрішніх підрозділів легко координується, поведінка підприємства стає передбачуваною і керованою. При кількісному зростанні усталені стереотипи поведінки, які довели свою ефективність, поширюються, тиражуються. Однак настає момент, коли вони перестають бути ефективними – внаслідок появи нових споживчих переваг, нових технологій, нестандартних дій конкурентів тощо, що зумовлює необхідність пошуку інших управлінських рішень, а також трансформації здійснюваних процесів.

Водночас відхилення від стандартних процедур відбувається не лише через зовнішні причини. Доволі часто співробітники, прагнучи вдосконалення своєї роботи чи полегшення її виконання, допускають відхилення від стандартних правил чи процедур, що спричиняє модифікацію процесів. До того ж, не всі роботи в організації здійснюються за чіткими інструкціями. Не пов’язані одні з одним локальні зміни у виконанні робіт часто спричиняють їх неузгодженість і дезорганізацію, що може порушити загальну логіку процесу і зробити його неефективним.

Звичайно, зміни порушують збалансованість і рівновагу системи, але при цьому, як вірно зазначає Н. Гончарова, мотивацією до їх здійснення є зростання конкурентоспроможності системи, можливість її переходу в нову якість [83]. Проте їх реалізація не завжди забезпечує досягнення поставлених цілей у разі недостатньої обґрунтованості або відсутності пропорційності та комплексності змін у взаємозалежних складових системи. Тому доцільно наголосити, що проектування і здійснення змін у економічній системі має здійснюватись за принципами когерентності (синхронності процесів змін стану різних

елементів системи у короткострокових періодах) і коеволюції (узгодженості трансформаційних циклів розвитку різних елементів системи у довгостроковому періоді).

Розвиток може мати різний характер. Із наведених на рис. 2.3 типів розвитку потребують детальнішого коментування лише декілька, оскільки більшість характеристик типу розвитку є етимологічно зрозумілими. Так, екстенсивний розвиток передбачає кількісне зростання системи, її функціонування на тій же основі, але із залученням більшої кількості традиційних ресурсів. Це досягається розширенням матеріально-технічної бази на старій техніко-технологічній основі. Інтенсивний розвиток можливий лише за умови якісних змін, якими можуть бути як зміни її внутрішньої будови і способів взаємодії елементів (структурно-функціональний розвиток), так і за рахунок залучення якісно нових техніко-технологічних ресурсів, завдяки яким система здатна стати гнучкішою і продуктивнішою. Це передбачає придбання нових технологічних комплексів, а також професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу для опанування працівниками функцій, властивих новим технологіям. Еволюційному розвитку притаманна поступовість поліпшувальних змін, революційному – стрибкоподібні зміни, які можуть наступити, наприклад, як наслідок реінжинірингу бізнес-процесів чи бізнес-системи [364, с. 155–157].

Швидкий розвиток притаманний соціально-економічним системам, що мають ресурс з високим потенціалом випередження (наприклад, інновацію, здатну створити суттєві конкурентні переваги, забезпечити інноваційну монополію). Це, наприклад, характерно для малих інноваційних підприємств, що відкрили нову ринкову нішу – потенціал та швидкість їх розвитку залежить від здатності охопити своєю діяльністю значну частку ринку, що потребує значних інвестицій і може здійснюватися як звичайним кредитуванням так і за участю венчурного капіталу. Уповільненим розвитком характеризуються підприємства на стадії зрілості, які майже вичерпали ресурсний потенціал, що забезпечував їх зростання.

Варто зауважити, що багато науковців, які досліджують проблеми економічного розвитку, вважають неодмінною умовою тривалого існування економічної системи поліпшення рівня існування соціальної компоненти при переході на новий виток її розвитку. При цьому деякими із них уточнюється, що метою економічного зростання є “забезпечення вищого рівня добробуту населення, стабілізації соціально-економічного становища і створення основ довгострокових економічних перетворень” [203]. Проте поліпшення заради наступних перетворень не може бути названо метою. Основною метою має бути поліпшення добробуту членів соціуму, що належать до даної економічної системи. Визнання важливості саме такого акценту потребує деяких роз’яснень, які лежать у площині мотиваційної природи людської поведінки і може бути покладено в основу формування ендогенного (мотиваційного) механізму інноваційного розвитку економічних систем. Визначальною тезою є наступне твердження – якщо якісні зміни у системі, позитивно впливаючи на її економічну динаміку, сприяють відчутному поліпшенню рівня добробуту економічних агентів, які входять до неї, то це посилюватиме їх мотиваційні преференції в бік пошуку нових напрямів якісних змін (тобто, стимулюватиме їх інноваційну активність). У протилежному разі (тобто, за відсутності відчутного поліпшення добробуту) обираються інші способи поведінки.

Загалом, виходячи із сутнісного трактування дефініції “розвиток”, доцільно особливо наголосити на взаємообумовленості процесів зростання, змін і поліпшення у економічних системах, що може бути пояснено з позицій реалізації прийнятих ними цільових установок. Як зазначалося раніше [338; 358], важливою метою будь-якої економічної системи є максимізація економічної віддачі від ресурсів для їх власників, що сприяє розширенню наступного виробничого циклу і зростанню кількісних параметрів діяльності. Внаслідок перевищення кількісними параметрами зростання певної межі, за якою втрачається здатність об’єкта нормально функціонувати у старій формі, виникає потреба у якісних

змінах. Отже, в кінцевому підсумку будь-які цілеспрямовані якісні зміни у соціально-економічних системах здійснюються з метою поліпшення взаємодії їх структурних елементів для реалізації завдань зростання. Позитивні кількісні зміни дають змогу накопичити потенціал для нового якісного позитивного перетворення, формуючи фундамент наступного витка поступального розвитку.

Таким чином, визначальним мотивом управління розвитком підприємницької структури має бути поліпшення її системних властивостей, оскільки від цього залежить її життєздатність. Тому критеріями вибору варіантів розвитку мають бути:

- посилення організаційної синергії;
- збереження потенціалу центробіжних сил, достатніх для забезпечення високого рівня інтеграційності структурних елементів;
- збереження високого рівня економічної динаміки завдяки обґрунтованій різноманітності структурно-функціональних елементів та адекватності їх взаємодії на основі ефективного інформаційного обміну між ними та системою і зовнішнім середовищем;
- узгодженість стратегічних цілей розвитку із мотиваційними преференціями ключових учасників.

Викладене дає змогу сформувати певний алгоритм дослідження, спрямованого на вирішення проблеми мотивації розвитку вітчизняних підприємницьких структур. Для цього необхідно з'ясувати межі кількісного зростання підприємницьких структур, у яких ще зберігається їх інтеграційність і синергія, дослідити напрями пріоритетних організаційних змін, адекватних завданням динамічного розвитку, позиціонувати серед них інноваційні чинники, з'ясувати причини, що зумовлюють інтерес чи нехтування суб'єктами господарювання інновацій як засобів формування конкурентних переваг. Відтак окреслити контури моделі управління інноваційним розвитком підприємницьких структур, виділити її структурні рівні, оцінити їх мотиваційні можливості, визначити детермінанти реалізації, проаналізувати їх вплив на поліпшення функціонування і взаємодії соціальної складової підприємницьких структур

Вирішення цього завдання потребує, насамперед, формування релевантної теоретико-методологічної бази, яка б давала змогу, з одного боку, розглянути проблему усебічно й комплексно, з'ясувати *потенціал джерел*, що можуть забезпечити інноваційний розвиток вітчизняної економіки, а з іншого – оцінити *потенціал рушійних сил*, які повинні формувати мотиваційні преференції до повноцінного використання цих джерел у всій структурі національної економіки. Логічно припустити, що необхідний методичний інструментарій для утвердження інноваційного типу поведінки суб'єктів підприємництва повинен формуватись в площині сучасної управлінської парадигми, що потребує поглибленого дослідження її концептуального наповнення з погляду здатності забезпечити реалізацію завдань інноваційного розвитку.

2.2. Дослідження концептуального наповнення управлінської парадигми в контексті управління розвитком підприємницьких структур

Інститут парадигми (грец. *παράδειγμα* – взірець) ввів у науковий обіг Т. Кун, зазначаючи, що під парадигмою він розуміє “загальновизнані наукові досягнення, які протягом тривалого часу дають науковому співтовариству модель постановки проблем та їх рішень” [202, с. 11]. Це тлумачення стосується наукової парадигми загалом; воно може мати свій контекст при дослідженні конкретної наукової проблематики.

Слід зазначити, що в науковій літературі практично відсутнє загальноприйняте трактування дефініції “управлінська парадигма”. В багатьох публікаціях з теорії управ-

ління визначення управлінської парадигми або зовсім не дають, хоча й стверджують про “парадигматичну кризу в менеджменті” [287] та розглядають її особливості на сучасному етапі [79; 260, с. 283; 287; 311; 322; 398], або ж відзначають, що в її основі лежить “система певних уявлень і переконань, які відіграють ключову роль у процесах управління” [398], що більше відповідає поняттю “концепція”, а не “парадигма”, або ж розглядають її у макроекономічному контексті – як концептуальні засади управління економічними процесами на рівні держави [65; 311]. Поза тим, значна кількість різноманітних управлінських концепцій, які активно пропагуються їх авторами, потребує їх систематизації і визначенні їх місця і ролі в еволюції та зміні управлінської парадигми, тим більше, що сучасна методологія соціальних наук дає для цього відповідні засоби.

Розбіжності у трактуванні дефініції “управлінська парадигма” у економічній літературі значною мірою пояснюються відсутністю теоретичної моделі, здатної системно і цілісно інтерпретувати її контекст. До того ж, складність структурування її контексту посилюється методологічною суперечністю між вимогою “загального визнання” як сутності парадигми і неоднозначності тлумачення її понять різними вченими. Існуючі дефініції управлінської парадигми систематизовано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Погляди на сутність категорії “управлінська парадигма”

Автор	Сутність категорії “управлінська парадигма”	Об’єкт управління
З. Румянцева [405, с. 23]	Система поглядів, що впливає із основоположних ідей і наукових результатів провідних вчених і стає визначати стержень мислення основної маси дослідників та практиків-управлінців й економістів	Соціально-економічна система різної складності
Г. Голобокова [80]	Система ідей і уявлень, здатних розв’язати виниклі в науці суперечності, дати пояснення накопиченому емпіричному матеріалу і відкрити шлях подальшому поглибленню знання	
В. Токарев [398]	Система певних уявлень і переконань, які відіграють ключову роль у процесах управління	
А. Сергєєв [317]	Система концепцій, методологій і методів, що утворюють прийняту в конкретній соціально-економічній системі модель постановки і вирішення проблем управління	
Ф. Хміль [427, с. 31–32]	Система понять, уявлень, що формується на основі вивчення, аналізу й узагальнення реалій дійсності, змінюючись відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища організацій... На різних етапах розвитку виробництва вона відображає панівну ідеологію щодо ефективності управління	Організація
В. Винокуров [61, с. 9]	Науковий підхід, теорія, що ґрунтуються на системі понять, які відображають суттєві сторони управлінської дійсності. Такими поняттями є функції управління, цілі діяльності, ефективність, комунікації, мотивація, централізація	
О. Ястремська [452, с.33]	Продукт бачення і мислення, сукупність уявлень про об’єкт, процеси, явища в системі управління, набір системоутворюючих цілей, сценарій можливих подій, вихідна концептуальна схема, нова модель вирішення досліджуваних завдань	Соціально-економічна система різної складності

Аналізуючи наведені визначення, варто звернути увагу на те, що деякі науковці (зокрема, З. Румянцева, Г. Голобокова) не підкреслюють відмітних ознак управлінської

від іншої наукової парадигми, хоча, на наш погляд, це важливо. Водночас багато науковців звертають увагу на зв'язок управлінської парадигми із “дійсністю” (Ф. Хміль, Г. Голобокова, В. Винокуров). Зокрема, В. Винокуров вказує на те, що у разі невідповідності уявлень про дійсність, які склалися у практикуючих менеджерів, реальним процесам у сфері управління, виникає криза управління, яка перешкоджає соціально-економічному прогресу. Це зумовлює потребу у переосмисленні явищ, подій і фактів і впорядкуванні уявлень про їх сутність [61, с. 9].

Інші науковці вказують на зв'язок управлінської парадигми з “розвитком суспільного виробництва” (Ф. Хміль, А. Сергєєв), “методами управління”, що відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності управління (Ф. Хміль, В. Токарев), “концепцією та методологією управління” (А. Сергєєв). В. Винокуров особливо підкреслює значення вірного формулювання цілей управління у трактуванні сутності управлінської парадигми, підкреслюючи, що “неправильно сформульована мета у будь-якій парадигмі – це невірний обрані режими функціонування системи” [61, с. 10]. Це зауваження можна прийняти як ключове для пояснення процесів, що відображають зміну управлінських парадигм. Проте автор у цій публікації ставив перед собою іншу мету і про зміну управлінської парадигми говорив лише у контексті аргументації необхідності підвищення якості управління.

Видаються також доречними міркування А. Сергєєва щодо того, що “управлінська парадигма визначається соціально-економічною системою. Її зміни обумовлені розвитком суспільного виробництва і методів управління” [317]. Однак той же контекст подається більш вдало у формулюванні Ф. Хмілья про те, що управлінська парадигма “відображає панівну ідеологію щодо ефективності управління”. Під цим, очевидно, розуміється переважання у практиці управління деяких методів, які забезпечують його найбільшу ефективність у певних економічних умовах; цим же пояснюються і зміни управлінської парадигми при зміні системи виробничих відносин.

З огляду на це важливо відзначити принципову відмінність між парадигмою природничою і управлінською: управлінська парадигма може формуватися не лише на основі об'єктивних економічних законів, а й під впливом цілеспрямованих дій інститутів влади на людей з метою насаджування певних світоглядних уявлень; на це впливають не тільки формальні інститути (у вигляді наукових теорій і законодавчих актів), а й неформальні (добровільно прийняті суспільством, узвичаєні правила поведінки тощо), які можуть суперечити формальним.

Отже, очевидно, що стосовно дефініції “управлінська парадигма” не зовсім правомірно застосовувати термін “загальновизнана”, оскільки вона великою мірою формується під впливом суб'єктивних чинників; при цьому ефективність способів вирішення управлінських проблем залежить від менталітету соціуму. У різних інституційних умовах сила керівного впливу може мати різну результуючу, що підтверджується домінуванням патерналістських концепцій управління у Японії і чітко визначеним індивідуалістичним відтінком переважної більшості концепцій і методів, застосовуваних у менеджменті американських корпорацій.

Узагальнення наведених вище міркувань дає нам підстави визначити *управлінську парадигму* як домінуючу в конкретних соціально-економічних умовах систему концепцій, принципів і методів управління, що забезпечують ефективність моделей постановки і вирішення управлінських проблем.

У цьому визначенні підкреслено, що парадигма охоплює концепції, принципи і методи управління, які є її інституційними складовими. Вони виокремлюються в процесі осмислення емпіричного досвіду, позитивний результат якого кількісно накопичується і дає змогу побачити певну закономірність, яка фіксується і служить підставою для теоре-

тичних узагальнень, оформлених у вигляді концепції. Виходячи з цього, **концепцію управління** пропонуємо розглядати як деяку ідею, покладену в основу вибору форм, методів і напрямку управлінського впливу, використання яких забезпечує результативність і ефективність діяльності об'єкта управління (організації) у конкретних соціально-економічних умовах.

Отже, управлінська парадигма охоплює певну множину концепцій, вихідні ідеї яких відповідають основному постулату парадигми. Наявність різних концепцій управління відображає відмінності у баченні науковців вагомості тих чи інших чинників внутрішнього чи зовнішнього середовища організації, впливаючи на які можна забезпечити їй суттєві переваги у досягненні намічених цілей.

Поява ж нової управлінської парадигми зумовлена накопиченням і концептуальним оформленням нових знань про природу об'єктів управління та чинники, що впливають на здатність суб'єкта управління скеровувати їх розвиток у потрібному напрямі. Водночас нова парадигма постулює нові підходи до визначення основних напрямів і форм управлінського впливу і породжує нові концепції згідно цих постулатів. Процес зміни управлінської парадигми у ході еволюції теорії управління показано на рис. 2.4.

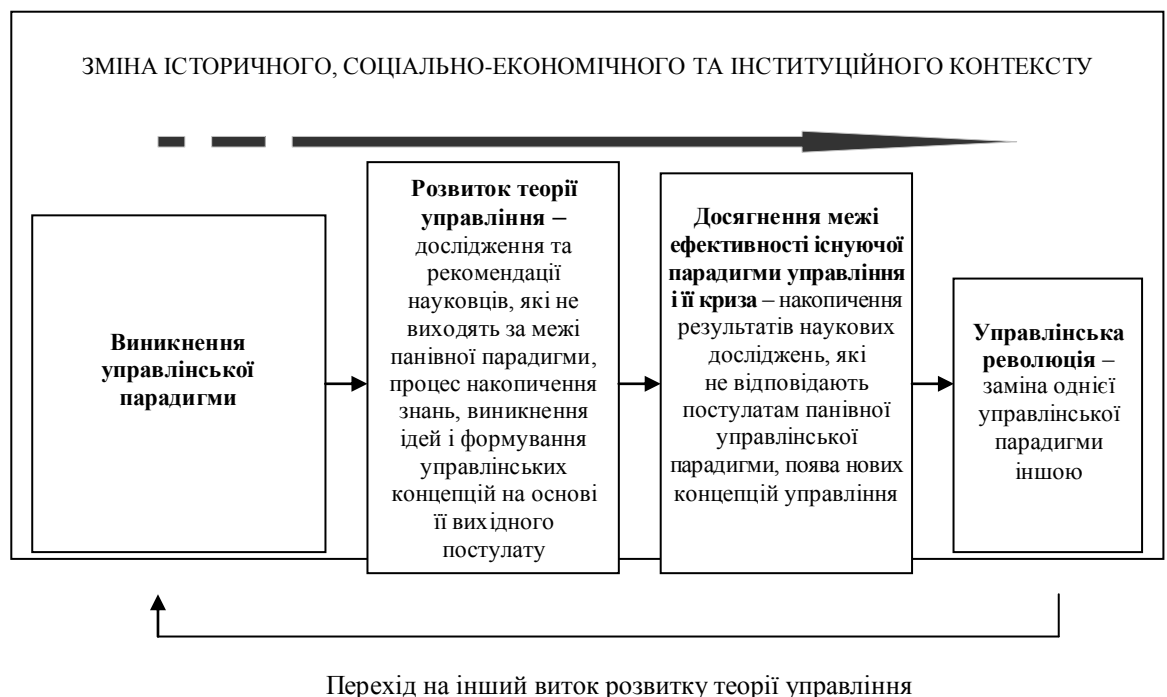


Рис. 2.4. Модель зміни управлінської парадигми

Зміна управлінської парадигми є тривалим і складним процесом. Зокрема, Т. Кун зазначав, що “подібно до вибору між конкуруючими політичними інститутами, вибір між конкуруючими парадигмами є вибором між несумісними моделями життя співтовариства... Далеко не все тут зводиться до методологічного стереотипу, згідно з яким теорія спростовується шляхом її прямого зіставлення з фактами” [202, с. 27]. І. Лакатош, наголошуючи на тому, що “історія науки була і повинна бути історією конкуруючих парадигм, але вона ніколи не була і не стане історією зміни періодів нормальних наук”, підкреслював: “...якщо розглядати найбільш вагомні послідовності теорій, які мали місце в історії науки, видно, що вони характеризуються неперервністю, яка пов'язує їх елементи в єдине ціле” [205]. В. Базилевич, досліджуючи закономірності розвитку економічних вчень, та-

кож підкреслює, що “розвиток науки не є негайною зміною монополії однієї парадигми іншою, оскільки в реальній дійсності частина парадигм збігається або продовжує конкурентне існування” [139, с. 29].

Цілком очевидно, що таким же чином відбувається і розвиток науки управління. Водночас процес зміни управлінської парадигми є значно тривалішим, ніж природничої. Це пояснюється інституціональною природою управлінської парадигми, особливостями її атрибутів, які змінюються дуже повільно, особливо ті з них, що ґрунтуються на ментальних моделях сприйняття дійсності, усталених стереотипах людської поведінки тощо.

Інституціональні атрибути управлінської парадигми проявляються цільовими установками, концепціями, методами та іншим інструментарієм прийняття управлінських рішень, які використовують менеджери у своїй практичній діяльності [473]. Вони формуються під впливом соціокультурних, ментальних моделей, притаманних певному соціуму, зовнішніх соціально-економічних та ідеологічних чинників, які значною мірою впливають на контури та норми законодавчого поля підприємницької діяльності, визначають ефективність регулятивних структур. Їх вдосконалення та репродукування здійснюється через наукові розробки у галузі теорії управління, макро- і мікроекономіки та емпіричний досвід, що знаходить відображення у методологічному і практичному інструментарії управління, цільових установках основних суспільних інститутів, навчальних програмах і підручниках.

До найбільш структурованих інститутів управлінської парадигми відносяться наукові теорії різних шкіл і напрямів в галузі науки й практики управління. Проте вони зазвичай розглядаються як самодостатні, поза зв'язком з іншими інститутами соціально-економічного середовища. Однак, як справедливо зазначають В. Приходько й Т. Іванова, “дослідження й проникнення в глибинну сутність управлінських і організаційних процесів – умова ефективного управління на різних рівнях і в системах різної природи” [287]. З цих причин певний внесок у розвиток теорії управління може дати дослідження еволюції управлінської парадигми в контексті світового історичного та соціально-економічного розвитку, який безпосередньо впливає на формування цільових установок менеджменту підприємницьких структур.

Як було показано у попередньому розділі (п. 1.2), дослідженням динаміки економічного розвитку різних країн займалися багато вчених, погляди яких по мірі появи нових знань розвивались їх послідовниками, змінювались чи набували глибшого змісту. Однак викладене раніше стосувалося в основному макроекономічних процесів. Поза тим, для вирішення завдань цього дослідження важливо побачити еволюціонування поглядів на динаміку і внутрішні механізми розвитку окремих учасників ринку – підприємницьких одиниць, тобто побачити процес формування сучасної управлінської парадигми, об'єктом якої є економічна організація.

Одним із найважливіших атрибутів управлінської парадигми є цілеспрямованість, яка має забезпечувати досягнення цілей в конкретному соціально-економічному контексті. М. Гордон підкреслює, що “формування цільових установок (цільової функції) є найважливішим етапом організації будь-яких економічних процесів” [86]. Проте видається дещо вузьким формулювання деякими науковцями основної цільової установки менеджменту як “постійний пошук найефективніших способів, форм та інструментів впливу суб'єкта на об'єкт управління в організації” [287], оскільки з нього не випливає потреба у зміні управлінської парадигми для забезпечення ефективного режиму діяльності господарської системи у інших історичних та соціально-економічних умовах, які характеризуються глобальним взаємопроникненням ринків.

Очевидно, що посилення конкуренції на ринках товарів і послуг має суттєво змінювати основні цільові установки підприємницьких структур – вони не можуть окреслюватися лише завданнями *функціонування*, оскільки це неминуче призводить до втрати

ними конкурентних позицій і прирікає їх на поразку. Звідси основною цільовою установкою підприємницької структури має бути її **розвиток**, завдяки чому вона еволюціонуватиме разом із середовищем, вирішуючи водночас і завдання кількісного зростання. З цих позицій і розглядатимемо еволюцію управлінської парадигми – у зміні акцентів від управління функціонуванням підприємницьких структур до управління їх розвитком. Для цього передусім окреслимо відмінності у поглядах на причини появи та умови ефективного функціонування підприємницьких структур представниками різних економічних шкіл, що знайшло відображення у основних цільових установках менеджменту.

Як відомо, представники класичної і неокласичної економічної теорії пояснювали появу суб'єктів господарювання і особливості їх функціонування дією “невидимої руки ринку”, яка регулює співвідношення попиту і пропозиції і тим самим визначає виникнення, розвиток, стагнацію і занепад підприємств та галузей. Об'єднання окремих виробників у мануфактури (підприємства), їх зростання здійснюється з метою підвищення продуктивності праці на основі її розподілу, на чому особливо акцентував А. Сміт. Підтримуючи в цьому А. Сміта, К. Маркс також розглядав підприємства як результат розвитку кооперування і розподілу праці, заснований на системі машин. А. Маршалл мотивував зростання розмірів підприємства економією на масштабах виробництва [139, с. 546], що було логічним в умовах незадоволеного попиту майже на всі товари, за якого першочерговим завданням власників підприємств було збільшення їх виробництва. Однак це супроводжувалось значним зростанням числа працівників, контролювати діяльність яких стара система управління, що використовувала переважно емпіричні надбання, уже не могла.

Саме на цьому тлі управління почало виокремлюватися у сферу особливих знань, які давали змогу поліпшувати використання праці робітників і засобів виробництва, підвищуючи їх продуктивність. Ф. Тейлор, Г. Гант, Т. Емерсон, Ф. і Л. Гілбрети та інші представники школи наукового управління розробляли конкретні рекомендації щодо введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, попереднього планування виробничих завдань, визначення засобів, методів і прийомів їх виконання, диференціювання оплати праці тощо. Організація розглядалась як механізм для виготовлення продукції із чітко налагодженою взаємодією окремих ланок, а людина – як простий гвинтик у ньому. Ще далі пішов М. Вебер, основоположник “раціональної бюрократії” [501], який рекомендував і менеджерам працювати згідно правил і процедур, що, на його думку, гарантувало передбачуваність їхньої поведінки і очікувану результативність їх рішень і дій.

Такий підхід до змісту роботи менеджерів, який націлював їх переважно на впорядкування, раціоналізацію роботи підлеглих, був відображенням домінуючого на той час уявлення класичної та неокласичної економічних теорій про динаміку економічного зростання. Перша стверджувала, що економічна динаміка залежить від здатності окремих підприємств продукувати більшу кількість товарів, здешевлюючи їх виробництво для того, щоб розширювати обсяги платоспроможного попиту. Друга доповнювала, що регулятором попиту і пропозиції є конкуренція, яка примушує підприємців вдосконалювати виробництво для мінімізації виробничих витрат.

Отже, перша управлінська парадигма виникла на теоретичному підґрунті неокласичної економічної теорії. Її можна назвати **механістичною**; вона за своїм змістом відповідає технологічній парадигмі економічного розвитку, яка визнавала активаторами зростання нові покоління техніки, що з'являються випадково, як плоди роботи незалежних винахідників. Зважаючи на те, що в поточних управлінських процесах переважала рутинна, а працівників вважали простим додатком до техніки, завдання управлінців полягало в тому, щоб навчити працівників раціонально використовувати всі можливості задіяної у виробничому процесі техніки, структуруючи і плануючи виробничі завдання.

З часом поступове акумулювання капіталу в руках найбільш підприємливих спричинило розростання їх бізнесу до меж, що різко погіршувало керованість; впровадженню новаций став чинитися опір, зокрема, через зростання рівня безробіття. З цих причин значно зросли витрати на адміністрування, що послужило імпульсом для досліджень у сфері суто управлінської діяльності. Їх результатом стали сформульовані А. Файолем знамениті чотирнадцять принципів управління, серед яких вже були такі, що визнавали роль особистості у організації – справедливість (встановлених правил дотримуються всі), винагорода за досягнення, заохочення ініціативи, стабільність персоналу, корпоративний дух [465]. Проте в управлінні ще домінувала механістична парадигма. Навіть Файоль акцентував на необхідності чіткої регламентації і раціоналізації процесів, що відбуваються в організації, особливу увагу звертаючи на процеси, що стосуються виконання управлінських функцій (так званий *процесний підхід* в менеджменті). Тільки окремі науковці, серед яких переважали соціологи, філософи та психологи (М.-П. Фоллет, Е. Мейо, Ч. Барнард, А. Маслоу), вказували на те, що необхідно долати деперсоналізовані відносини на виробництві, замінюючи їх відносинами партнерства для того, щоб повніше використовувати потенціал усіх працівників організації. Проте їхні рекомендації враховувалися мало.

Це тривало доти, доки у найдинамічнішій із національних економік – економіці США – не проявилася криза надвиробництва (30-ті роки XX ст.). Вивчення причин, що її зумовили, поклало початок дослідженням взаємозв'язку між динамікою економічного розвитку і параметрами економічної системи. У економічній теорії виокремилась течія інституціоналізму, представники якої стали критикувати неокласичну школу за ігнорування ролі соціально-психологічних і політичних чинників у поясненні економічного механізму. Інституціоналісти виступили проти постулату про “атомарність економічної системи”, представленій сукупністю ізольованих економічних суб'єктів.

У цю дискусію активно включились і представники інших наукових напрямів, в т.ч. соціологи і психологи, що досліджували особливості організаційних відносин. Основи теорії систем заклав А. Богданов. У 1912 р. він опублікував результати своїх досліджень у книзі “Тектологія. Загальна організаційна наука” [39]. Дещо пізніше й Ч. Барнард запропонував розглядати організацію як відкриту систему, чутливість і мінливість якої забезпечуються соціальною компонентою і ефективними комунікаціями [460]. Він підкреслював, що саме людська компонента не дає змоги максимально раціоналізувати усі процеси, оскільки поведінка людей визначається не лише зовнішніми спонуканнями, а й власними мотиваціями.

Дослідження Ч. Барнарда й А. Богданова поклали початок системному підходу в менеджменті. Він знайшов відображення у загальній теорії систем Л. фон Берталанфі, яка побачила світ у 1950 р. [31; 462]. Водночас Н. Вінер і С. Бір сформулювали кібернетичну теорію систем, у якій на передній план винесли її інформаційну сутність [38; 502]. Сучасні науковці продовжують досліджувати можливості системного підходу для вирішення проблеми цілеспрямованого розвитку соціально-економічних систем [22; 67; 29; 210; 256; 312; 313; 318; 324; 375].

Підприємство як відкрита система, завдяки інтенсивному і постійному обміну інформацією та ресурсами між її елементами та середовищем існування, здатна еволюціонувати, частково змінюючи свій склад і структуру, розвиваючи свою здатність компенсувати зовнішні збурення, зберігаючи свою стійкість і динамічну рівновагу із середовищем. Еволюція соціально-економічної системи відбувається під впливом керуючої підсистеми, яка визначає траєкторію розвитку і системний атрактор (сукупність значень параметрів, яка відповідає найбільш ефективному стану системи [256, с. 138]). Залежно від *векторів впливу* зовнішнього середовища, системний атрактор змінюється, що відображається на тому, який стан систем нижчого ієрархічного рівня буде вважатись ефективним.

Цей висновок представників системного підходу дістав розвиток у неоінституціоналізмі, згідно якого розвиток економіки (системи вищого ієрархічного рівня) є результатом взаємодії між інституціями (які здійснюють функцію спрямування) та організаціями (системами нижчого ієрархічного рівня). Тобто, як вдало порівнював Д. Норт, інституції визначають “правила гри”, а організації є “гравцями” [246, с. 13–14]. Узагальнений висновок неоінституціоналістів полягав у тому, що сукупність інституцій, яка склалась у певній соціально-економічній системі (суспільстві, організації), зменшує невизначеність і структурує людську взаємодію [137, с. 15]. Інституції начебто підказують “гравцям”, якої поведінки очікують від них для того, щоб система відповідного ієрархічного рівня ставала ефективнішою, забезпечуючи загальне кількісне і якісне зростання.

У внутрішньому середовищі організації такими інституціями служать контрактні відносини. А. Алчіан і Г. Демсец зазначали, що фірма “складається із множини людей, які і діють в межах організації. ...Вони взаємодіють між собою, укладаючи добровільні контракти” (цит. за [158, с. 67]). Такими контрактами може обумовлюватися передача робітниками менеджерам влади над собою або ж власниками менеджерам – частини повноважень з управління фірмою. Цей підхід став основою для появи теорії контрактів, яку сформулювали У. Меклінг та М. Дженсен, а пізніше доповнив О. Вільямсон [143, с. 210]. Вони визначили фірму як “мережу контрактів”, створювану **принципалом** – власником найціннішого ресурсу (зазвичай капіталу) для забезпечення тривалої узгодженої діяльності власників інших ресурсів, які залучаються для створення споживчого товару (**агентів**). Це забезпечує фірмі економію витрат, які потрібно було б здійснити для придбання цих ресурсів в ході ринкових трансакцій. О. Вільямсон, поділивши ресурси на три групи – загальні, специфічні й високоспецифічні, акцентував на особливій цінності останніх, маючи на увазі під ними людей з їхніми знаннями, вміннями та особливими компетенціями; зважаючи на велику цінність специфічних ресурсів, кожна організація повинна дбати про їх ефективне використання і розвиток, оскільки це зменшує витрати на залучення ресурсів з аналогічними характеристиками через ринкову взаємодію [58]. Визначаючи фірму як коаліцію власників ресурсів, пов’язаних між собою мережею довгострокових контрактів, Вільямсон підкреслював, що взаємним узгодженням в контрактах їхніх інтересів можна забезпечити **мотивацію** усіх власників ресурсів (і особливо ресурсів високоспецифічних) до збільшення віддачі від їх використання. Це вивільняє ініціативу і забезпечує синергію спільної роботи. Завдяки цьому організація стає гнучкішою, швидше реагує на зовнішні зміни, здатна діяти на випередження, що відповідає сформульованому Дж. Ходжсоном принципу, згідно якого “відкрита система повинна характеризуватися відповідною різнобічністю і мінливістю для того, щоб вона могла пристосуватися до всіх потенційних змін зовнішнього середовища” [471, с. 258].

Значний внесок у розвиток теорії управління зробила інституціональна концепція прав власності, яка представила право власності як “складний пучок правоможностей, що можуть розподілятися між багатьма суб’єктами” [151, с. 71]. При цьому один ресурс може мати багатьох власників. Як зазначалось нами раніше [344, с. 50], використання цієї теорії забезпечує сприятливі умови для діяльності акціонерних, лізингових, франчайзингових, холдингових та інших компаній, де має місце розподіл правоможностей, що стосуються одного об’єкта, між багатьма співвласниками. Крім того, вона дає змогу обмежити як практику експропріації доходів компанії акціонерами (власниками), так і опортуністичну поведінку менеджерів, що проявляється у використанні права на розпорядження чужим майном для власного збагачення.

Суттєво розширили висновки, зроблені в межах інституціональної теорії представники поведінкової школи (А. Маслоу, Г. Саймон, Дж. Марч, Ф. Герцберг та ін.). Вони висловили гіпотезу про можливість впливати на поведінку людини через її потреби,

водночас підкреслюючи обмеженість вибору, який робить людина. Зокрема, Г. Саймон зауважив, що прийняття людиною оптимального рішення у тій чи іншій ситуації обмежується її пізнавальними можливостями. Він увів поняття “обмеженої раціональності”, яким відобразив умови, в яких доводиться приймати рішення керівникам організацій. Серед найбільш впливових він назвав рівень амбіцій індивідів, що інколи виводить рішення за межі раціональності з погляду інших осіб. Водночас він підкреслював, що рівень амбіцій є рушієм інтелектуального розвитку і зростання соціального статусу людини, що позитивно впливає і на його бажання приймати активну участь у вирішенні проблем організації. Г. Саймон застерігав, що надзвичайно важливо визначити систему координат (ціннісних чи фізичних), у якій працівник підприємства може приймати рішення. Це необхідно для того, щоб узгоджувати амбіції і мотиви індивідів із інтересами організації [143].

Можна припустити, що саме висновки представників неінституціональної та поведінкової течії економічної теорії, послужили основою для відмови від механістичної управлінської парадигми, оскільки завдяки їх дослідженням наймані працівники організації уже не розглядались як прості елементи великого механізму, запрограмовані на виконання певної роботи. Стало очевидним, що під впливом власних суджень чи з огляду на ситуацію люди починають діяти не за встановленими правилами, що, залежно від рівня їх лояльності до організації, може принести їй користь чи шкоду. Зі збільшенням в організації кількості людей із високо специфічними знаннями, яким делегуються широкі повноваження, вона стає гнучкішою і водночас уразливішою до зовнішніх викликів. Це вимагає уваги до мотивації людської поведінки, радикальної зміни методів адміністрування, розширення у їх переліку тих, що враховують економічні інтереси власників ресурсів.

Наступним потужним імпульсом, який спричинив остаточну відмову від механістичної парадигми, стала поява еволюційної економічної теорії, яка представила організацію живим організмом, що еволюціонує під впливом зовнішнього середовища, опираючись на механізми відбору, мінливості та спадковості (див. п. 1.2). В поєднанні з теорією систем і теорією фракталів (фрактал – система, що має масштабну інваріантність, тобто розгалужену можливість продовження своїх станів (свого розвитку) і здатна, в т.ч., реалізувати біфуркаційний тип трансформації) це дало змогу виокремити два основних типи поведінки менеджменту організацій:

- адаптаційний, орієнтований на забезпечення тривалого функціонування організації зі збереженням її основних характеристик (ринкових позицій, видів діяльності, сегментів ринку тощо). Він ґрунтується на поєднанні факторів “дія–протидія” і характеризується циклом: виявлення причин, пошук рішень, очікування ефекту. Тобто увага менеджерів зосереджується на проблемах, які повторюються і звичних методах їх вирішення. Цей підхід відповідає **механістичній** парадигмі управління;

- біфуркаційний, орієнтований на якісний розвиток організації. За цього підходу увага акцентується не на подоланні виникаючих проблем, а на виявленні нових ринкових можливостей, що створюють основу для нових варіантів розвитку організації. Оскільки вони можуть бути різними, важливо зуміти вибрати найкращий. Складність вибору полягає в тому, що більшість сигналів про початок змін на ринку можуть бути трактовані помилково, або ж бути непривабливими для організації за конкретних умов. В першому випадку приймаються неправильні рішення, в другому – розвиток загальмовується.

Варто підкреслити, що теорія фракталів виявилась надзвичайно плідною в контексті розширення практичного управлінського інструментарію. Узагальнення рекомендацій науковців показує, що фрактальний підхід поширився у двох напрямках: фрактальне структурування зовнішнього середовища (ринку) і структурування внутрішнього середовища організації [56; 69; 272; 394]. Це відповідало засадам фрактального підходу до управлінських проблем: визначення фракталу ринку як його основної структурної закономір-

ності і створення власного фракталу (парадигми мислення і дій), який відповідатиме ринковому. Такий підхід відповідає органічній парадигмі управління.

Отже, у теорії управління утвердилась органічна управлінська парадигма, яка акцентувала увагу на тих складових організації, що забезпечують їй адаптивність, необхідну для виживання, а також дають змогу реалізувати механізм біфуркації, що є невідмінною умовою якісного розвитку. Такою визнана людська компонента. Менеджмент розглядається як перевірені часом стійкі алгоритми організації й управління **людською діяльністю** (виділено мною – В.С.) у взаємозв'язку із конкретно-історичними умовами в режимі відповідних реакцій на зовнішні природні й антропогенні дії. Середовищем менеджменту як науки і практичних алгоритмів управління є персонал [45], який є не тільки “елементарним носієм соціальної системної якості” [14, с. 290], а й носієм і провідником нових знань.

Знання інтерпретується науковцями як “система об’єднаної в мережу інформації”, яка охоплює процедурне (технологічне) знання (know-how) і фактичне (know-what) [47], може бути імпліцитним (прихованим) та експліцитним, індивідуальним та організаційним. Стверджується, що чим більше працівників задіяно у процесі виявлення інформації і прийняття рішень, тим більшою є здатність організації до адекватних зовнішнім викликам змін. Звідси основний висновок нової парадигми – необхідно розвивати компетенції персоналу і всебічно їх використовувати. Водночас цінність організаційного знання, окрім його значення для виконання певної функції, полягає в тому, що воно забезпечує збереження організації, навіть якщо її покидають окремі співробітники.

Таким чином, у розвиненому суспільстві сформувалося розуміння того, що ефективність функціонування фірми залежить від якості її **людського капіталу**, під яким розуміють сукупність знань, навичок та інших компетенцій окремих індивідів або ж колективу загалом, здатних приносити дохід. Водночас з’явилося усвідомлення того, що віддача від людського капіталу зростає за умови налагодження взаємовигідної з економічної точки зору співпраці між усіма членами організації, що дає змогу нарощувати потенціал організаційного знання. Це сприяє тому, що організація стає здатною до саморозвитку. Відпадає потреба в постійному регулюванні дій підлеглих. Як образно зазначає Н. Слонов, змінюються акценти у визначенні джерела управлінської активності – від “Я (менеджер) керую” (що відповідає теорії “Х” Д. Мак-Грегора) до “Система скеровує дії усіх працівників”, а менеджер лише обслуговує її, формує загальні цільові установки, забезпечує керованість всередині системи, до якої входить (що відображає основні положення теорії “У” Д. Мак-Грегора) [322].

Тому головним для менеджерів постає питання: як керувати організацією таким чином, щоб створювані в ній умови сприяли активності співробітників задля загального блага. Це пояснює появу в останні десятиліття численних концепцій управління, заснованих на використанні людського капіталу – партисипативного управління, інтрапренерства, самокерованих команд, тотального управління якістю, управління на основі системи збалансованих показників тощо. Акценти зміщуються від природи людини до природи організації. Велика увага приділяється розвитку корпоративної культури, завдяки чому в організації виявляються і утверджуються такі стереотипи поведінки (рутини), які орієнтують на самонавчання, ініціативність, креативність і внутрішню конкуренцію. Водночас підвищується увага до психологічних методів управління, які дають змогу робити ефективнішою групову роботу. В цьому контексті плідними виявилися рекомендації, зроблені в межах синергетики, яка спочатку вивчала процеси самоорганізації в складних фізичних системах, а пізніше і соціально-економічних, головною рисою яких є відкритість, нерівноважність і нелінійність [121; 164; 386]. Розглядаючи еволюцію систем як результат їх самоорганізації, синергетика робить висновок про створення трансфор-

маційного потенціалу всередині самої системи в ході взаємодії її компонентів. Алгоритм розвитку охоплює перехід від атракторної рівноваги (існування у кожний момент часу деякої множини можливих і доцільних станів системи) через біфуркацію (стан об'єкта, за якого відкриваються кілька можливих шляхів його розвитку) до автопоезису (режиму прогресуючого розвитку системи завдяки вдосконаленню її структури) [229, с. 54]. Тут проявляється дія закону *емерджентності*, виходячи з якого нова якість системи досягається на основі налагодження інших зв'язків між її елементами, які забезпечують кращу результуючу їх взаємодії.

Переносячи цей висновок в організаційний контекст, науковці бачили можливість зростання і розвитку організації за рахунок позитивної синергії, яка виникає завдяки інтенсивному обміну інформацією, що може породжувати нові ідеї [121; 173]. З'явилися нові концепції управління, в основу яких було покладено принцип “організації, що самонавчається”. Серед них – концепції “відкритого менеджменту”, “пульсуючого менеджменту”, “менеджменту знань” та ін.

Нині успішно розробляються започатковані ще у 2001 р. великі програми спільних міжнародних порівняльних досліджень у галузі управління компаніями в умовах “інформаційного виклику” – “Нові організаційні форми для інформаційної епохи” (NOFIA) та “Інноваційні форми організації” (INNFORM). Першу націлено на створення бази даних сучасних організаційних змін у практиці управління великими корпораціями США, Великобританії, Німеччини, Японії, Південної Кореї, Нідерландів і Скандинавських країн, а другу – на вивчення ступеня запровадження нових форм управління організаціями у великих і середніх компаніях Європи, США і Японії. Отримані результати досліджень свідчать як про відмінності у відправних точках і темпах змін, так і про використання, скоріше, інкрементальних, ніж радикальних моделей інновацій у компаніях цих країн [385].

За останні три роки розпочався активний пошук нових моделей управління в умовах “інформаційного буму”. Так, американськими спеціалістами у галузі управління Б. Кіркманом і Б. Роузенном запропоновано концепцію “уповноважених самоврядних робочих груп” як провідних елементів корпоративної управлінської ієрархії [478]. Співробітниками “Бостон консалтинг груп” М. Хансеном і Б. Отінгером розроблено модель “Т-подібного управління”, в основі якої лежить відхід від традиційної корпоративної ієрархії до вільної циркуляції знань та інформації у межах організації, за умови збереження контролю за результатами діяльності її окремих підрозділів [470].

У фармацевтичній ТНК “Glaxo” проходить апробацію управлінська концепція “перехресного запилення ідей” на основі нової моделі управління взаємним обміном інформацією між підрозділами компанії. Металургійною ТНК “Ispat International” започатковано нову управлінську систему “перехресного директорату”, яка базується на максимальній інформаційній автономності керівних підрозділів компанії та створенні внутрішньої корпоративної системи бенчмаркінгу (планово-контрольних показників – орієнтирів діяльності) у рамках взаємообмінів інформацією.

Завдяки цим та іншим дослідженням наприкінці ХХ ст. органічна управлінська парадигма наповнилась конкретним змістом (табл. 2.3), отримала необхідне теоретико-методологічне забезпечення і утвердилась у більшості розвинених країн. На відміну від механістичної вона орієнтувала менеджмент не на раціоналізацію існуючих способів виконання робіт, що давало змогу отримувати конкурентні переваги за рахунок мінімізації витрат і збільшувало можливості зростання, а на те, щоб вести активний пошук нових можливостей для розвитку бізнесу.

Це вимагало інтенсивного інформаційного обміну із зовнішнім середовищем, здатності і готовності до активного інноваційного пошуку. Відповідно до цього змінювались внутрішні правила і процедури, зменшувався рівень їх формалізації, що робило

Таблиця 2.3

Сутнісні характеристики парадигми	Сутнісні характеристики механістичної і органічної парадигм управління	
	Механістична	Органічна
Основний постулат	Забезпечення ефективного функціонування і зростання організації у вибраній сфері діяльності	Забезпечення усебічного розвитку організації на основі підвищення її адаптивних властивостей і самоорганізації
Внутрішній механізм зростання і розвитку	Мотивація управлінського раціоналізму для підвищення ефективності використання ресурсів	Мотивація активної інноваційної діяльності для виявлення нових можливостей розвитку, що криються у зовнішньому середовищі
Ступінь ієрархічної структурованості	Чітко визначена організаційна ієрархія з високим рівнем централізації управління; система обов'язків та повноважень, межі яких чітко окреслені	Розмита ієрархія з можливістю зміни лідерів залежно від характеру вирішуваних проблем; відсутність остаточного поділу функцій і фіксованої штатної структури
Підходи до планування діяльності	Чітке окреслення стратегічних цілей і їх структурування в контексті організаційної ієрархії	Задається загальний напрям розвитку, цілі формулюються нечітко, створюються резерви для варіювання у разі зміни ринкової ситуації
Рівень розподілу праці	Максимально глибокий; трудові функції жорстко закріплені за посадами і робочими місцями	Невисокий, акцентує неперервність процесу; заохочує тимчасове суміщення обов'язків і участь у роботі інтегрованих проектних груп
Ступінь формалізації процедур	Високий – виконання завдань за чітко виписаними процедурами, що потребують застосування певних методів і прийомів, яких необхідно дотримуватися	Низький – акцентування не на пунктуальності і педантичності виконання обов'язків, а на вирішенні конкретного завдання, що може здійснюватися альтернативними способами
Характер відносин між членами організації	Вертикальна система службових відносин, їх знеособленість, лояльність і слухняність підлеглих	Взаємовідносини розвиваються як по горизонталі так і по діагоналі, що забезпечує ефект синергії і підвищує можливості реалізації і розвитку творчого потенціалу працівників
Методи управління	Переважно адміністративні, ґрунтовані на чіткій виконавчій дисципліні; не передбачають права вибору способу дій	Переважно економічні, з мотивацією досягнення цілей розвитку на основі власного вибору працівника, зробленого з урахуванням бізнес-контексту
Практика прийняття рішень	Переважно одноосібна, право на прийняття рішень мають ключові в організаційній ієрархії особи	Децентралізована, альтернативні варіанти дискутуються, право на прийняття рішень мають керівники структурних ланок та проектних груп
Стиль лідерства	Авторитарний	Консультативно-демократичний

організаційну ієрархію менш строгою, організаційні відносини менш формальними, поліпшувало психологічний клімат в колективі, розширювало можливості обміну інформацією між функціями та рівнями управління.

Варто погодитись із В. Винокуровим, який підкреслює, що головне у новій парадигмі – це нова якість управління, зумовлена новими вимогами до результативності, внутрішньої будови і функціонування підприємств, які спричиняють розширення змісту, складності і різноманітності вирішуваних завдань і вимагають більш досконалих інструментів, прийомів та організаційних форм управління.

Однак дещо дискусійним є його твердження, що “головною вимогою управління виступає організація стійкого й ефективного функціонування (виділено мною – В.С.) підприємства, досягнення динамічної відповідності величини й структури його потенціалу величині й структурі потенціалу ринку в умовах конкурентної протидії” [61]. Наголошуючи на важливості досягнення такої відповідності, він тим самим надає перевагу адаптивному механізму розвитку організації. Це, як зазначалось раніше [369], в кращому разі прирікає її на збереження існуючих позицій і не дає змоги створювати нові конкурентні переваги.

Однак, менеджмент сучасної організації повинен прагнути діяти на випередження. Згідно органічної парадигми, організація еволюціонує, закріплюючи ті методи виконання робіт (рутини), які дають змогу передбачувати зміни у зовнішньому середовищі і готуватись до них. Науковці акцентують, що конкурентні переваги повинні формувались у інноваційному полі, що забезпечуватиме отримання “інноваційної монополії” [69]. Посилення і розширення конкурентних переваг досягається лише на основі усебічного залучення до управління тих учасників організації, які мають для цього відповідні знання, досвід і спроможні їх втілити у відповідні інновації. Це вимагає розширення та вдосконалення механізму мотивації їх діяльності з метою формування інноваційно-активної поведінки. Водночас це потребує й відповідної зміни мотиваційних преференцій вищого менеджменту, на чому наголошують нині багато науковців [103; 145; 160].

Доцільно зауважити, що виокремлення лише двох управлінських парадигм – механістичної і органічної – дещо суперечить міркуванням про періодичну їх зміну в контексті розвитку теорії управління. Проте, аналіз сутності еволюції теорії управління дає підстави стверджувати, що змінювалося прикладне наповнення управлінських парадигм, методичний інструментарій, концепції, моделі, підходи тощо. Як підкреслював Т. Кун [202], революційним змінам у науковій теорії передують поступове накопичення емпіричної інформації, яка не вписується у попередню наукову парадигму. Наведений вище ретроспективний аналіз показав, яким чином і у яких напрямках формувались нові знання, сукупність яких склала нову управлінську парадигму. Вирішальну роль відіграла інформаційна революція, яка інтенсифікувала обмін знаннями і настільки розширила межі організацій, що використання методів та інструментів старої механістичної парадигми ставало на перешкоді ефективній діяльності, зменшуючи можливості розвитку бізнесу. Водночас прийшло розуміння, що стрижневим елементом управління повинно бути не контролювання підлеглих, а їх мотивація вкупі із стратегічним передбаченням. Авторське бачення процесу формування парадигм управління відображено на рис. 2.5–2.6 [365].

Варто підкреслити, що еволюція концептуальних засад управління відбувалася переважно в контексті ринкової економіки, де проблема конкурентоспроможності була найгострішою і від того, наскільки вірним був вибір напряму управлінського впливу, наскільки дієвими були його інструменти, залежало формування, підтримання і посилення конкурентних переваг фірми. За планової економіки потреба у формуванні конкурентних переваг не була актуалізована, підприємства мали суто номінальну самостійність, підкоряючись централізованому впливу не лише у визначенні напрямів діяльності, а й у

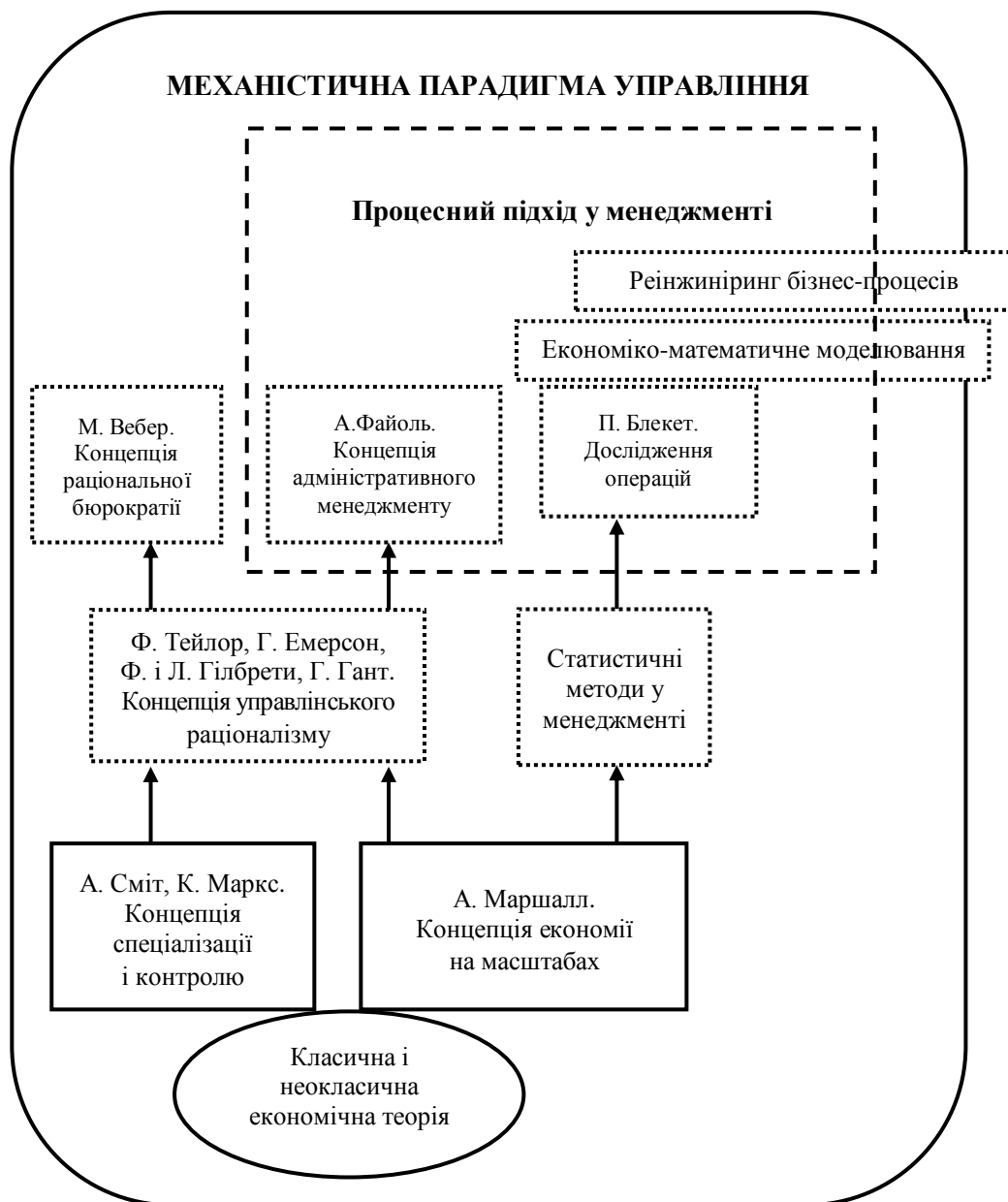


Рис. 2.5. Основні наукові теорії, концепції та підходи механістичної управлінської парадигми

69

формах їх організації. З огляду на це основним засобом управлінського впливу було адміністрування, покликане раціоналізувати виконання робіт. Однак перехід до ринкових відносин поставив перед суб'єктами господарювання проблему конкурентоспроможності на перше місце. Це вимагає концептуальних змін системи управління – переходу від суто механістичного сприйняття організації до уявлення її як живого організму, який для забезпечення свого існування повинен не лише вміти пристосовуватися, а й діяти на випередження. На жаль, практика показує, що переважна більшість вітчизняних організацій функціонує на засадах старої, механістичної парадигми управління. Головна причина цього, як підкреслюють інституціоналісти, в існуванні старих суспільних інститутів, які суттєво перешкоджають формуванню нового ринкового мислення.

Виходячи з цього, видається логічним для формування ефективної моделі управління розвитком вітчизняної економіки сформувати концептуально інше наповнення управлінської парадигми, у якій домінували би структурні джерела та рушійні сили, адекватні умовам глобалізації, інформаційного перенасичення, високої турбулентності та невизначеності. Це потребує радикальних змін як цільових установок управління, так і змісту й способів виконання основних завдань, необхідних для реалізації завдань розвитку, що повинно знайти відображення в стереотипах (рутинах) управлінської діяльності. Авторське бачення цих змін подано в таблиці 2.4 [364, с. 40].

Таблиця 2.4

Основні характеристики управління в контексті реалізації різних моделей управління

Ключові характеристики управління підприємством	Рутинізація ключових характеристик для різних моделей управління	
	Модель стабільного функціонування	Модель розвитку ринкових можливостей
Цільові установки	Реалізація ринкового потенціалу в рамках сформованої моделі діяльності	Створення нових конкурентних переваг, зміцнення позицій підприємства на ринку
Основний напрям діяльності	Формування планових завдань в межах існуючих бізнес-процесів	Виявлення перспективних потреб споживачів і прогнозування змін у структурі товарів і ринків
Зміст діяльності	Забезпечення виконання планових завдань	Проектування нових бізнес-ліній на основі виявлених перспективних ринкових потреб і розроблення інноваційних продуктів
Фактори успіху	Своєчасність й якість виконання завдань	Вірна ідентифікація майбутніх запитів клієнтів, досягнення переваг у способах їх задоволення і підкріплення цього маркетинговими заходами
Критерії оцінки результатів діяльності	Ступінь відповідності плановим завданням за обсягами продажу і рівнем витрат	За обсягом збільшення грошових потоків у планованій перспективі та зростанням ринкової цінності акцій
Основні акценти в технології управління	Чітка регламентація виробничих процесів і операцій, оптимальний розподіл влади й відповідальності	Інтеграція інтересів і цінностей працівників, залучення персоналу до процесу прийняття рішень, соціальне партнерство і гнучке лідерство
Стереотип еталонної поведінки працівника в організаційній культурі	Орієнтований на вдосконалення роботи	Орієнтований на розвиток, готовий до ризику і здатний розв'язувати проблеми

Зрозуміло, що зміна стереотипів поведінки є копітким і тривалим процесом, який потребує перегляду технології та методів управління: поліпшення комунікаційних процесів, розроблення нових процедур прийняття рішень. Разом з тим це потребує змін у сфері мотивації персоналу для закріплення нових норм організаційної поведінки, яка б відповідала завданням розвитку.

Отже, дослідження методологічного потенціалу великого розмаїття управлінських концепцій, що формують управлінські парадигми, дає підстави для висновку, що теоретико-методологічну основу управління розвитком підприємницьких структур має скласти поєднання методології теорії систем (дослідження підприємства як економічної системи для визначення її оптимальної конфігурації з позиції забезпечення життєздатності у кожному бізнес-контексті), еволюційної теорії та синергетики (дослідження процесів розвитку та самоорганізації підприємницьких структур), теорії обмеженої раціональності (дослідження особливостей формування стратегії розвитку з урахуванням інноваційно-інвестиційних ризиків, що властиві різним галузевим і регіональним ринкам), неокласичної економічної теорії (максимізація вигоди від прийняття управлінського рішення), інформаційної економіки і теорії фракталів (підвищення можливості регулювання розвитку завдяки оптимізації надходження інформаційних потоків). Водночас визначальною детермінантою розвитку підприємницьких структур є вмотивованість їх власників і ключових учасників до вибору управлінських рішень, спрямованих на реалізацію інновацій, які несуть у собі найбільший потенціал розвитку. Тому для формування відповідного мотиваційного механізму необхідне використання методологічного апарату неінституціональної економічної теорії, яка дає змогу структурувати проблему за рівнями управління, напрямками і силою мотиваційного впливу.

Підприємницька структура є динамічною системою, здатною до розвитку завдяки еластичності зв'язків між елементами, що входять до її складу. Вони доволі міцні, щоб забезпечувати цілісність системи, але водночас достатньо рухливі, щоб допускати у певних межах зміни окремих елементів усередині системи і характеру зв'язків між ними, не спричиняючи руйнування системи. Необхідність зміни стану динамічної системи виникає за наявності критичних зовнішніх збурень, що порушують її рівновагу і перешкоджають досягненню поставлених цілей. Цілеспрямований вплив дає змогу здійснити такі зміни у системі, які забезпечують відновлення втраченої рівноваги. Здатність динамічної системи до зміни стану під впливом цілеспрямованих впливів називається керуваністю системи. Завдяки цій властивості забезпечується розвиток системи, перехід її із одного стану в інший.

Структурно-сутнісний аналіз категорії “розвиток” стосовно будь-яких систем показує, що він охоплює три взаємопов'язані процеси: зміни, зростання та поліпшення. Особливості економічних систем, що проектується заздалегідь з метою надання їм такої структурно-функціональної конфігурації, яка б забезпечувала їх життєздатність (конкурентоспроможність) у тривалій перспективі, вимагає цілеспрямованого управління процесами організаційних змін. Якісні зміни економічних систем здійснюються з метою поліпшення взаємодії їх структурних елементів для реалізації завдань зростання. Позитивні кількісні зміни формують фундамент наступного витка поступального розвитку.

Логіко-діалектичне дослідження рушійних сил розвитку економічних систем дає підстави стверджувати, що чергування процесів якісних змін, зростання і поліпшення має мотиваційну природу. Процеси поліпшення створюють мотиваційну основу наступного витка прогресивних змін. З урахуванням цього висловлено наступну гіпотезу: “якщо якісні зміни у системі, позитивно впливаючи на її економічну динаміку, сприяють відчут-

ному поліпшенню рівня добробуту економічних агентів, які входять до неї (людської компоненти), то це посилюватиме їх мотиваційні преференції в бік пошуку нових напрямів якісних змін (тобто, стимулюватиме їх інноваційну активність)”. Акцентовано, що ця гіпотеза може бути покладена в основу формування ендogenous (мотиваційного) механізму інноваційного розвитку економічних систем.

Системно-структурне дослідження еволюції управлінської парадигми показало, що її концептуальні положення змінювалися залежно від бачення науковців сутності природи організації. До того часу, поки вона сприймалася як цілісний “атомарний об’єкт”, підвладний лише дії цінового ринкового механізму, управлінська парадигма була механістичною, яка ставила своїм завданням планування і організування випуску товарів, потрібних ринку. Розвиток теорії фірми та дослідження впливу організаційних відносин на функціонування організації зумовили перегляд поглядів на ефективність методів управління нею, що послужило утвердженню в теорії і практиці менеджменту органічної парадигми управління, в основу якої було покладено бачення організації як сукупності об’єднаних взаємовигідними економічними та соціальними відносинами людей, зацікавлених у її ефективному функціонуванні і розвитку. У таких відносинах підвищується роль людського ресурсу, якому притаманний синергізм спільних дій, стратегічне бачення і здатність до інновацій, що дає змогу організації діяти на випередження, формуючи конкурентні переваги на інноваційному полі і забезпечуючи життєздатність і розвиток організації у тривалій перспективі.

Центральною ланкою органічної управлінської парадигми є мотиваційна складова, яка дає змогу підвищувати результативність і ефективність управління, збільшуючи віддачу від людського капіталу завдяки урізноманітненню способів спонукального впливу на поведінку людей. Утвердження у середовищі вітчизняних менеджерів органічної парадигми підвищуватиме гнучкість підприємницьких структур, сприятиме акумулюванню ними більшої кількості знань із їх “розсіяної сукупності”, що поліпшуватиме їх здатність до формування конкурентних переваг, адекватних ринковому контексту, а отже – збільшуватиме шанси їх тривалого функціонування і розвитку.

На основі ґносеологічного аналізу природи розвитку логічно доведено, що рушійні сили (мотиватори) інноваційного розвитку доцільно досліджувати з позицій еволюційної та інституціональної економічної теорії. Еволюційна економічна теорія дає змогу пояснити чергування якісних змін, зростання і поліпшення системи процесами мінливості, спадковості і відбору, що можуть реалізуватися за двома механізмами – адаптаційним і біфуркаційним. В основі перших лежать поліпшувальні інновації, в основі других – радикальні. З урахуванням того, що біфуркаційні механізми є ефективнішими, ніж адаптаційні, дозволяючи різко підвищити темпи розвитку системи, можна визначити умови, за яких вони можуть бути реалізовані в контексті розвитку як національної економіки загалом, так і окремих господарських одиниць. Формування таких умов є об’єктом вивчення інституціональної економічної теорії, оскільки як на макроекономічному рівні, так і на рівні окремих підприємницьких структур ендogenous механізм розвитку формується у площині інституцій, якими визначаються правила взаємодії елементів системи.

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У ПЕРЕХІДНІЙ ЕКОНОМІЦІ

3.1. Динаміка розвитку і результативність функціонування підприємницького сектору в Україні

У ринковій економіці, згідно твердження П. Друкера, “не підлягає сумніву, що, виконуючи свою основну функцію і діючи відповідно до політичних та етичних принципів суспільства, підприємство зміцнює економічну міць цього суспільства” [114, с. 22]. Ознакою ефективної ринкової системи є одночасне існування і взаємодія багатьох великих, середніх та малих підприємств у співвідношенні, яке забезпечує вільну конкуренцію між ними і на цій основі – стійке і динамічне загальне соціально-економічне зростання.

Малий та середній бізнес у будь-якій країні вносить реальний вклад у розвиток суспільного виробництва, будучи найбільш адаптивним з усіх підприємницьких структур. Зокрема, у Західній Європі, Польщі і країнах Балтії він забезпечує до 40–60 % ВВП. В Україні цей показник коливається в межах 10–15 %, що є недостатнім з огляду на його потенціал і обумовлює значний інтерес науковців до виявлення форм і способів активізації розвитку малого підприємництва.

Кожна держава зацікавлена у дієвій та результативній підтримці малого бізнесу, розробляючи для цього відповідні інструменти і механізми. Однак в Україні не сформованого цілісного і чіткого уявлення про те, яким має бути цей механізм і чи має він містити преференції для окремих суб'єктів малого бізнесу з погляду реалізації пріоритетів інноваційної моделі розвитку економіки. Ця проблема є надзвичайно важливою в контексті інституційних змін, якими супроводжуються трансформаційні процеси в економіці України.

У перехідній економіці малий бізнес може виконувати роль каталізатора соціальних та економічних перетворень, оскільки спроможний набагато швидше реагувати на зміну вимог і потреб ринку, ніж великі підприємства. Малі фірми, прагнучи знайти свою нішу на ринку, уже поділеному між великими компаніями, є основним продуцентом індивідуалізованих благ. Вони першими відгукуються на зміну споживчих преференцій і примушують великий бізнес також реагувати на них. Вони є невичерпним джерелом нових ідей, унікальних рішень, забезпечуючи тим самим розвиток конкурентного середовища. Водночас діяльність малих підприємницьких структур вносить свою лепту у розвиток інституційного середовища країни, оскільки саме у цьому секторі набувають досвіду самостійної економічної діяльності підприємці-початківці, відпрацьовуються бізнес-схеми, вдосконалюються норми та правила ринкової взаємодії, формуються правила ринкової гри, які охоплюють і неформальні відносини між суб'єктами ринку. Від того, яким чином розвиватимуться ці процеси, великою мірою залежатиме й успіх економічних трансформацій.

Зазвичай досвід, накопичений в період становлення підприємства як господарської одиниці, формує правила його поведінки і у наступні етапи життєвого циклу. Звідси

можна припустити, що інноваційна активність буде неодмінною складовою діяльності великих бізнес-структур у тому разі, якщо в період їх існування у малих формах вирішальні конкурентні переваги вони здобували завдяки інноваціям. Спростування або підтвердження цього твердження потребує аналізу динаміки й результативності розвитку малого бізнесу в Україні і з'ясуванню місця і ролі інноваційних чинників у його діяльності.

Аналіз публікацій із проблематики малого бізнесу показує неослабний інтерес до неї вітчизняних науковців, зумовлений їх прагненням знайти способи підвищення ефективності функціонування малих підприємницьких структур. Цими питаннями займаються, зокрема, М. Баб'як, В. Биковець, З. Варналій і А. Павлюк, А. Виноградська, С. Єрохін, І. Купченко, М. Кропельницька, А. Кудінова, С. Мочерний, А. Тибін, Т. Ткаченко та ін. Однак здебільшого їх рекомендації стосуються зміни державної політики у фінансово-кредитній сфері, системі оподаткування, правового регулювання, розвитку страхування, чим визнається, що зазначені інструменти підтримки підприємницької діяльності у їх нинішньому вигляді не є такими, що сприяють розвитку малого підприємництва.

Водночас увагу вітчизняних науковців привертають і організаційно-економічні форми підтримки розвитку підприємництва, особливо на регіональному рівні (кластери, бізнес-інкубатори, бізнес-центри тощо). Перші розглядаються як засоби підвищення інвестиційних можливостей малого бізнесу, на чому наголошують М. Войнаренко [66], В. Соколенко [329], або як засоби досягнення синергічного ефекту за умови спільного використання обмежених або специфічних ресурсів, на що звертають особливу увагу М. Кропельницька [196], У. Ешбі [445]. Проте на сьогодні в Україні дані елементи регіональної інноваційної інфраструктури не спроможні функціонувати на умовах самофінансування, оскільки правове поле їх співпраці із суб'єктами підприємництва не створює останнім ніяких преференцій, що спричиняє їх низький інтерес до послуг бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів і пояснює їх недостатній розвиток в Україні.

Ряд науковців, в тому числі і автор, звертають увагу на те, що суб'єкти малого бізнесу більше схильні до самоорганізації, яка проявляється у формах горизонтальної та вертикальної інтеграції [196; 356; 357; 450]. Найбільше поширення такі процеси набули у агропромисловому комплексі та будівельній індустрії. Проте відкритими залишаються питання – які особливості бізнесу чи умови підприємницької діяльності спонукують суб'єктів МБ до самоорганізації і чим можна пояснити переважання інтеграційної моделі поведінки у середовищі МБ порівняно з інноваційною, яка апіорі повинна бути властивою малим підприємницьким формам.

Відповідь на ці питання можна знайти, опираючись на теоретико-методологічний підхід інституціональної економічної теорії. Досліджуючи інституційне середовище, що сформувалося в Україні в ході трансформаційних процесів в економіці та інших сферах життєдіяльності людини, можна зрозуміти, яким чином впливають формальні та неформальні інституції на ефективність функціонування підприємств, на вибір ними моделей економічної поведінки. На жаль, вітчизняні науковці недостатньо уваги приділяють цим питанням, хоча й погоджуються з наявністю такого зв'язку. На думку автора, такі дослідження є актуальними і мають не лише теоретичну, а й практичну цінність, оскільки їх результати можуть бути використані для коригування регуляторної політики держави в контексті підвищення внеску суб'єктів малого підприємництва у загальне соціально-економічне зростання.

Необхідно зауважити, що чітка і послідовна державна політика у сфері підтримки розвитку малого бізнесу в Україні не проводилася, усвідомлення необхідності цілеспрямованого впливу на економічну поведінку суб'єктів МБ через систему відповідних економіко-правових норм та методів управління не відбулося одразу. Прийняті на початку 90-х років минулого століття закони "Про підприємництво" та "Про підприємства в Ук-

раїні” лише окреслювали нормативно-правове поле здійснення підприємницької діяльності і не містили ніяких преференцій для малого бізнесу. Тільки з липня 1997 року, після створення Державного комітету України з питань розвитку підприємництва, який у грудні 1999 р. було перейменовано на Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва, почалася систематична робота з формування економічно-правового механізму підтримки розвитку сектора малого бізнесу, яка продовжується і донині, постійно збагачуючись новими інструментами та засобами впливу на підприємницьку поведінку. Проте чинні засоби регуляторної політики мають недостатню ефективність, оскільки не забезпечують досягнення бажаних результатів.

Наслідком цього є суперечлива картина розвитку підприємницького сектора в Україні. Незважаючи на те, що кількість суб'єктів малого бізнесу (МБ) постійно зростає, що загалом свідчить про економічну вигідність підприємницької діяльності, внесок сектору МБ у загальні результати господарювання не стає помітнішим. Про це свідчать дані Державного комітету статистики України, які наведені в таблиці 3.1 [258].

Таблиця 3.1

Основні показники розвитку малих підприємств в Україні

Рік	Кількість підприємств, од.	Кількість підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення, од.	Середньорічна кількість працівників, тис. осіб		Частка найманих працівників на малих підприємствах у загальній кількості найманих працівників на підприємствах	Частка продукції у загальному обсязі реалізованої продукції, робіт, послуг
			зайнятих	найманих		
2000	2 17930	44	1730,4	1709,8	15,1	8,1
2001	233607	48	1818,7	1807,6	17,1	7,1
2002	253791	53	1932,1	1918,5	18,9	6,7
2003	272741	57	2052,2	2034,2	20,9	6,6
2004	283398	60	1978,8	1928,0	20,2	5,3
2005	295109	63	1890,4	1834,2	19,6	5,5
2006	307398	66	1816,6	1746,0	19,0	4,8
2007	324011	70	1748,1	1674,2	18,4	4,4
2008 (на 1.07)	316026	68	1587,1	—	—	—

Так, з 2000 по 2007 рр. зростання за кількістю суб'єктів МБ становило 48,7 %, частка малих підприємств у загальній сукупності СПД у 2007 р. склала 85,1 %, проте кількість зайнятих на них працівників збільшилась всього на 1 %. При цьому протягом 2000–2007 рр. постійно зменшувалась частка внеску малих підприємств у загальний обсяг реалізованої продукції усіма суб'єктами підприємницької діяльності – із 8,1 % в 2000 р. до 6,7 % у 2002 р. та 4,4 % в 2007 р. Знижувалась і ефективність господарювання – про це свідчить співвідношення кількості працівників на малих підприємствах та обсягу виробленої ними продукції: складаючи у 2007 р. майже 19,1 % від загальної кількості зайнятих, вони виробляли всього 4,4 % продукції. Причому це співвідношення останніми роками погіршилось, оскільки у 2000 р. 15,1 % зайнятих у малому секторі підприємництва працівників забезпечували 8,1 % загального обсягу реалізованої продукції. Разом з тим у 2008 р. проявилась тенденція до зменшення абсолютної кількості зареєстрованих суб'єктів малого бізнесу (на 2,5 % за перше півріччя), що свідчить про зростання конкуренції у даному секторі і нездатність певної кількості суб'єктів МБ її витримати.

Доволі цікаві результати отримано при глибшому порівняльному аналізі основних показників діяльності підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності (СПД) в Україні за 2007 рік (табл. 3.2, складено за [258]).

Таблиця 3.2

**Основні показники діяльності підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності
в Україні за 2007 рік**

Показник	Всього	У тому числі			Відносне порівняння показників малих підприємств до загальних результатів, %*
		великих	середніх	малих	
Кількість підприємств, од.	380789	770	56008	324011	85,1
Кількість підприємств на 10 тис. наявного населення, од.	82	–	12	70	–
Середньорічна кількість зайнятих працівників, осіб	9154,3	3131,2	4275,0	1748,1	19,1
Фонд оплати праці, млн грн	140948,6	66157,3	60971,1	13820,3	9,8
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг (без ПДВ, акцизів), млн грн	2414715,3	663033,5	1645632,3	106049,5	4,4
Операційні витрати з реалізованої продукції, млн грн	2312792,6	610769,8	1594502,4	107520,4	4,6
Середньорічна заробітна плата одного найманого працівника, грн	15397	21128	14262	7906	51,3
Середньорічна продуктивність праці одного зайнятого, тис. грн*	263,78	211,75	384,94	60,67	23,0
Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн*	0,958	0,921	0,969	1,014	105,9
Питома вага заробітної плати у обсягах реалізованої продукції, %*	5,84	9,98	3,71	13,03	223,3
Частка витрат на оплату праці у операційних витратах, %*	6,09	10,83	3,82	12,85	210,9
Віддача з 1 грн заробітної плати одного найманого працівника, грн*	17,13	10,02	26,99	7,67	44,8

Примітка. *Розраховано автором за [www.ukrstat.gov.ua].

Так, рівень продуктивності праці у секторі малого бізнесу склав всього 23 % від досягнутого в середньому рівня по усій множині суб'єктів підприємницької діяльності (СПД). Водночас найвищою є продуктивність праці з розрахунку на одного зайнятого працівника на середніх підприємствах (384,9 тис. грн у річному вимірі) перевищуючи в 1,8 рази навіть ту, яка досягнута на підприємствах великих (211,8 тис. грн).

Можна припустити, що середні підприємства працюють у більш конкурентному середовищі і це спонукає їх до підвищення ефективності використання власних ресурсів. Зокрема, за розрахунками, на середніх підприємствах є найнижчою з усієї досліджуваної сукупності СПД зарплатомісткість (питома вага заробітної плати у обсягах реалізованої продукції) – 3,71 % (проти 9,98 % на великих підприємствах і 13,07 % – на малих). Тим самим віддача з 1 грн заробітної плати одного найманого працівника на середніх підприємствах у 2,7 рази більша, ніж на великих, і у 2,8 – ніж на малих. Проте при порівнянні загального рівня операційних витрат з розрахунку на 1 грн. реалізованої продукції видно, що цей показник на середніх підприємствах не є найнижчим (0,969 грн/грн проти 0,921 грн/грн на великих підприємствах).

Тобто, збільшення ресурсовіддачі на середніх за розмірами підприємствах досягається насамперед через економію витрат на оплату праці. На малих же підприємствах рівень операційних витрат перевищує обсяг реалізованої продукції (1,014 грн/грн), тобто

діяльність з виготовлення продукції, надання послуг є на цих підприємствах збитковою. Набагато гіршими тут є і показники, що характеризують витрати на оплату праці порівняно із рівнем її продуктивності. Частка витрат на оплату праці більша у 2,1 рази, а віддача з 1 грн, вкладеної у операційну діяльність, менша майже удвічі (44,8 %).

Такий неадекватний внесок сектора малого бізнесу (МБ) у загальні економічні результати, причому характерний для всіх регіонів України (про що свідчать результати різних досліджень [17; 419]), потребує детальнішого аналізу, який можна зробити на прикладі Хмельницької області.

На Хмельниччині малий бізнес розвивався доволі стрімкими темпами і вже на початок 2000 року у області працювало 4184 малих підприємств. Протягом наступного періоду їх кількість зростала – на 7–8 % за рік до 2003 р. включно, і на 3–5 % у 2004–2007 рр. На початок 2008 року у області було зареєстровано 6522 малих підприємств, тобто збільшення порівняно з 2000 роком склало 1,56 рази.

Динамічно зростали і обсяги реалізації продукції (робіт, послуг) малих підприємств Хмельниччини. Однак за весь період частка продукції малих підприємств у загальних обсягах реалізації не перевищувала 14 %. До того ж, починаючи з 2001 року, спостерігалась стійка тенденція до її зменшення (до 8,2 % у 2005 р.). Лише у 2006 році ця частка дещо зросла (до 9,4 %), не змінившись і у 2007 р. (рис. 3.1, складено за [378, с. 216; 379, с. 218–219; 380, с. 213]).

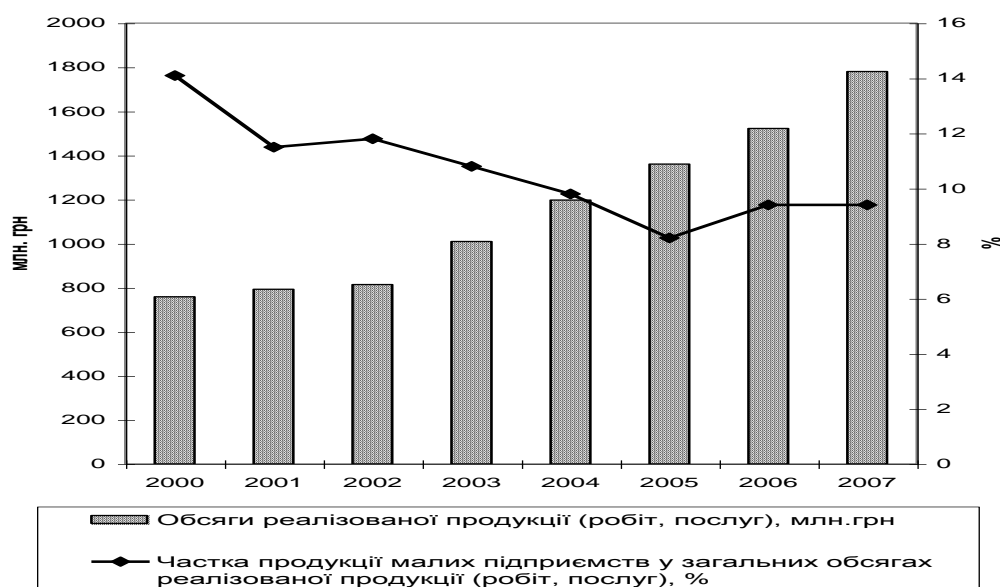


Рис. 3.1. Динаміка обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) суб'єктами МБ (у діючих цінах відповідного року) і її частки у загальних обсягах реалізації підприємств Хмельницької обл.

Пік кількісного зростання сектору МБ припадає на 2003 р. (кількість малих СПД зросла на 8 %, а зайнятих у цьому секторі працівників – на 13 %) [379, с. 214; 380, с. 207]. У цьому ж році обсяги реалізованої продукції в секторі МБ зросли більше, ніж на 24 %, продуктивності праці – на 9 % (рис. 3.2; складено за [379, с. 214–218; 380, с. 209–213]). Це може пояснюватися, з одного боку – поліпшенням умов діяльності сектору МБ завдяки зусиллям законодавчих та виконавчих органів державного управління з удосконалення економіко-правового поля господарювання та підвищення ефективності контролювання суб'єктів підприємництва, а з іншого – значними адаптивними властивостями малих підприємств.

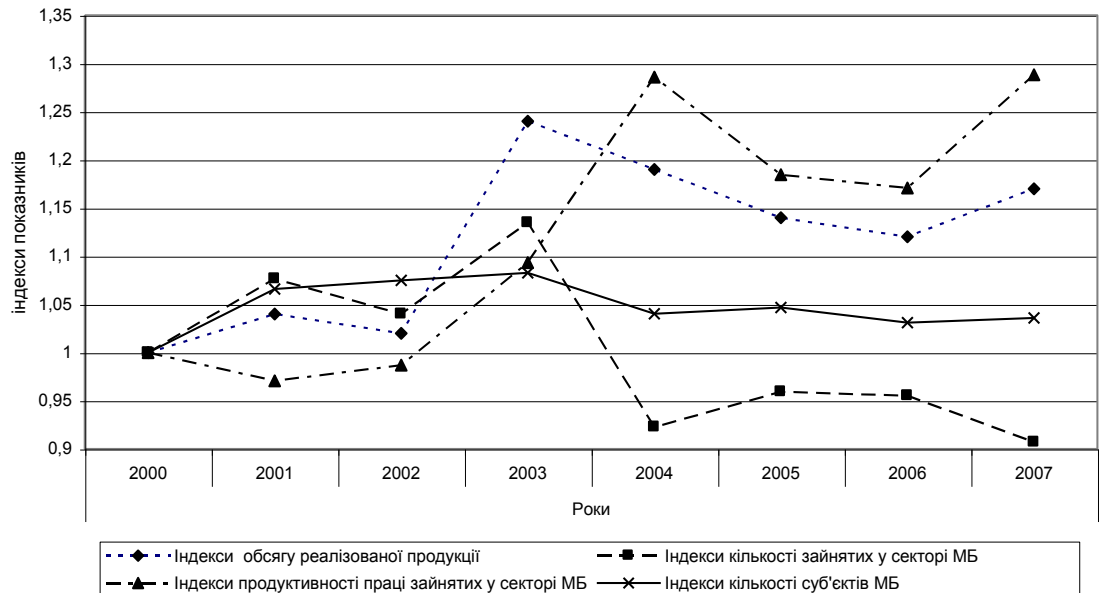


Рис. 3.2. Динаміка показників розвитку сектору МБ Хмельницької області

В наступні ж роки індекси усіх показників суттєво знижуються. І якщо індекси обсягів реалізації продукції та кількості суб'єктів МБ все ж залишаються більшими одиниці, тобто зростання зберігається, то кількість зайнятих у секторі МБ в області, починаючи з 2004 р. зменшується (індекси менше одиниці; загалом відсоток зайнятих на малих підприємствах від загальної кількості населення у працездатному віці зменшився з 6,7 % у 2003 р. до 5,2 % у 2007 р., що становило 12317 осіб). При цьому зменшилась і кількість зайнятих з розрахунку на одне мале підприємство – з 10 осіб у 2003 р. до 6 осіб у 2007 р. [380, с. 207]. Проте тенденції зростання сектору МБ зберігаються, що особливо видно з індексів продуктивності праці з розрахунку на одного зайнятого, які є суттєвими, хоча й дещо зменшуються, починаючи з 2004 р.

Зростання продуктивності праці є свідченням вдосконалення роботи працівників – як у сфері визначення попиту на послуги чи продукцію, так і у сфері їх виробництва, тобто вдосконалення технологічних процесів, пов'язаних з наданням послуг чи виготовленням продукції. Розрахунки показали, що сукупні обсяги реалізації продукції та послуг у секторі МБ Хмельниччини протягом 2000–2007 років зросли у 2,35 рази, водночас кількість підприємств зросла лише на 44,5 %, а кількість працівників при цьому зменшилась на 2,5 %.

Варто при цьому підкреслити, що в розвитку підприємницького сектора відбуваються і певні структурні зміни. Ілюстрація динаміки його розвитку у розрізі видів економічної діяльності наведена на рис. 3.3 (складено за [379, с. 214; 380, с. 209]).

Починаючи з 2000 року, чітко спостерігалася тенденція у переорієнтації МБ на виробничу діяльність. Так, на Хмельниччині у 2000 році кількість виробничих підприємств порівняно з попереднім роком зросла на 19 %, будівельних – на 16 %, водночас торговельних – зменшилась на 2,5 %. У наступні роки тенденція зберігається і кількість малих виробничих підприємств протягом 2000–2007 років зросла у промисловості на 34,5 %, будівництві – на 65,9 %, сільському господарстві – майже втричі, транспорту й зв'язку – на 67,0 %, а торговельних – залишилась майже незмінною (знизилася на 0,02 %). При цьому значно зросла кількість підприємств, зайнятих операціями з нерухомістю – у 2,8 рази.

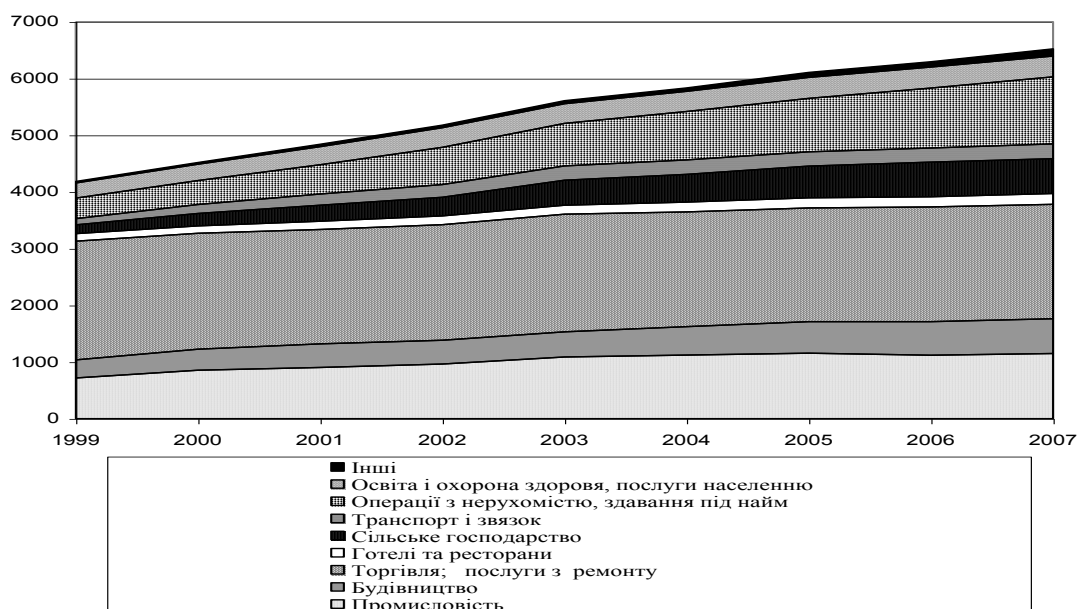


Рис. 3.3. Динаміка розвитку сектору МБ Хмельницької області у розрізі видів економічної діяльності протягом 2000–2007 років

Перелив капіталу у виробничий сектор економіки області пояснюється не лише змінами у системі оподаткування, які зробили простішою податкову звітність, але і накопиченням капіталу, достатнього для розвитку виробничих галузей, особливо у сферах легкої промисловості, агропереробної та будівництва, які є традиційно привабливими для малого бізнесу. Структура сектору МБ за сферами діяльності змінюється, змінюється і результативність діяльності, що проявляється у внеску підприємств різних видів діяльності у загальні обсяги реалізації продукції сектору МБ (див. табл. 3.3), (розраховано за [377, с. 214, с. 218; 380, с. 209]).

Зокрема, кількість підприємств, що працюють у сфері сільського та лісового господарства зросла за період з 2000 по 2007 рік у 2,8 рази і їх частка у загальній кількості склала 9,38 % проти 4,82 % у 2000 р. тобто зросла на 94,5 %; водночас суттєво (в 4,9 рази) зросли обсяги реалізації продукції у цій сфері діяльності і їх внесок у загальні результати діяльності сектора МБ зріс більш ніж удвічі (на 130,6 %). Кількість промислових підприємств зросла на 34,6 %, однак їх частка у загальній кількості зменшилась на 1,2 %; водночас обсяги реалізації зросли у 2,2 рази. Проте внесок промислових підприємств у загальні обсяги реалізації дещо зменшився (з 17,39 % до 16,39 %).

Кількість малих підприємств, що займаються будівництвом, збільшилась за вказаний період на 81,6 %, відповідно їх частка у загальній кількості зросла на 25,8 %. Однак зростання обсягів реалізації цими підприємствами було набагато відчутнішим – у 4 рази, що сприяло зростанню їх частки у загальному обсязі реалізації продукції малих підприємств на 73,1 %.

Водночас кількість підприємств, зайнятих у сфері торгівлі та послуг з ремонту зменшилась на 1,4 %, а їх частка у загальній кількості впала на 21,7 %. І хоча зростання обсягів реалізації торговельних послуг становило 42,2 %, їх питома вага впала на 39,4 % (з 61,47 до 37,25 %). При цьому значними темпами розвивались сфери підприємництва, що формують соціальну інфраструктуру, забезпечуючи різноманітні послуги населенню – транспорт і зв'язок, освіта і охорона здоров'я, і особливо – операції з нерухомістю, де кількість суб'єктів МБ збільшилась у 2,8 рази і в 9,5 разів зросла їх частка у загальних обсягах реалізації продукції та послуг сектору МБ.

Таблиця 3.3

**Зміна структури сектора малого підприємництва протягом 2000–2007 рр.
(за обсягами діяльності і кількістю суб'єктів у галузевих групах)**

Групи підприємств за галузевою приналежністю	2000 рік				2007 рік				Структурні зміни, %			
	Обсяг реалізованої продукції, млн грн	Частка у загальному обсязі, %	Кількість підприємств, од.	Частка у загальній кількості, %	Обсяг реалізованої продукції, млн грн	Частка у загальному обсязі, %	Кількість підприємств, од.	Частка у загальній кількості, %	за обсягом реалізації	за часткою у загальному обсязі вироб-ва	за кількістю підприємств	за часткою у загальній кількості
Промисловість	131,9	17,39	853	18,88	291,8	16,39	1148	17,60	221,2	94,2	134,6	93,3
Будівництво	59,6	7,86	370	8,19	242,2	13,61	672	10,30	406,4	173,1	181,6	125,8
Оптова та роздрібна торгівля; послуги з ремонту	466,1	61,47	2045	45,25	663	37,25	2016	30,91	142,2	60,6	98,6	68,3
Готелі та ресторани	7	0,92	133	2,94	40	2,25	193	2,96	571,4	243,4	145,1	100,5
Транспорт і зв'язок	18,3	2,41	156	3,45	87,1	4,89	261	4,00	476,0	202,8	167,3	115,9
Операції з нерухомістю, здавання під найм	21,7	2,86	424	9,38	206,6	11,61	1181	18,11	952,1	405,6	278,5	193,0
Освіта і охорона здоров'я, послуги населенню	16,7	2,20	320	7,08	51,2	2,88	367	5,63	306,6	130,6	114,7	79,5
Сільське господарство, мисливське та лісове	37	4,88	218	4,82	181,2	10,18	612	9,38	489,7	208,6	280,7	194,5
Інші	0	100	0	100,00	17	99,04	72	98,90	200,7		139,3	
Всього	758,3	100	4519	100	1780,1	100	6522	100	234,7	100,0	144,3	100,0

Отже, протягом аналізованого періоду сектор МБ розвивався на Хмельниччині кількісно і якісно. Зростали як кількість суб'єктів підприємницької діяльності, так і обсяги виконуваних ними робіт (послуг). Якісний розвиток підприємницького сектора проявляється передусім у випереджуючих темпах розвитку виробничого підприємництва порівняно з діяльністю у сфері торгівлі. І хоча торговельно-посередницька діяльність все ще забезпечує близько третини загального обсягу реалізації продукції у секторі МБ, вона характеризується найгіршою динамікою розвитку порівняно з усіма іншими сферами. Загальна ж частка підприємств, що виготовляли промислову продукцію чи виконували інші роботи виробничого характеру (сільське господарство, будівництво) у загальних обсягах реалізації продукції та послуг сектору МБ склала у 2007 р. близько 40,2 %, (у 2000 р. – 30,1 %, у 2006 – 38 %) і є більшою, ніж частка інших галузевих груп, навіть тих, що розвиваються дуже динамічно (операції з нерухомістю, транспорт і зв'язок, індивідуальні послуги населенню тощо).

Що ж стосується ефективності діяльності малих підприємств, то якісних змін тут майже не відбулося. Частка малих підприємств Хмельницької області, які не відобразили у статистичній звітності хоч якісь обсяги виручки, становила у 2007 р., залежно від сфери діяльності, від 20 до 40 % загальної кількості зареєстрованих суб'єктів підприємництва, причому аналогічною картина була і в попередні роки (табл. А.2–А.5, додаток А). В середньому ж частка МП, що реалізовували продукцію чи надавали послуги, продовжує зменшуватися. Так, якщо у 2006 р. таких було 68,2 %, то у 2007 – уже 65,5 %. Найбільше у 2007 р. було непрацюючих підприємств у сфері торгівлі та будівництва – 43 %, найменше – у сфері операцій з нерухомістю (23 %). У результаті, незважаючи на постійне зростання кількості суб'єктів підприємницької діяльності, частка податкових надходжень від їх діяльності у загальній сумі сплачених в області податків з кожним роком не зростає, а падає. Згідно з офіційними даними, сектор малого підприємництва в цілому залишається збитковим (рис. 3.4 складено за [280, с. 209; 377, с. 234; 378, с. 217; 379, с. 214]).

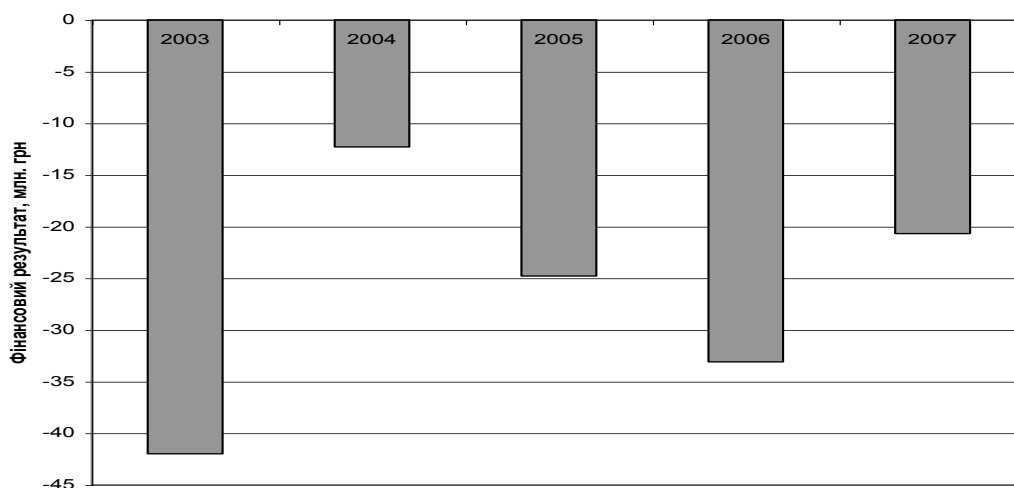


Рис. 3.4. Динаміка загальних фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування малих підприємств Хмельницької області

В аналізованому періоді найбільшими були збитки у 2003 році; у 2004 р. фінансові результати значно покращились, а далі від'ємний результат продовжував зростати до 2006 р. У 2007 р. збитки суттєво зменшилися порівняно з двома попередніми роками, хоча й не досягли мінімуму, отриманого у 2004 році. Більш детальний аналіз фінансових результатів малих підприємств за сферами діяльності у 2006–2007 рр. наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фінансові результати малих підприємств Хмельницької області у 2006–2007 рр. за видами економічної діяльності										
Вид економічної діяльності	Кількість малих підприємств						Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, ("+" прибуток, "-" збитки)			
	Всього		Діючих		Частка діючих у загальній кількості, %		В цілому по групі, млн грн		З розрахунку на одне діюче підприємство, млн грн	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	612	614	476	476	77,78	77,5	-15,0	3,9	-31,51	8,80
Промисловість	1117	1148	781	764	69,92	66,6	-5,3	-7,5	-6,79	-9,82
Будівництво	593	672	353	386	59,53	57,4	10,5	5,6	29,75	14,51
Торгівля, ремонт автомобілів та побутових приладів	2023	2016	1197	1145	59,17	56,8	-40,0	-48,1	-33,42	-42,01
Готелі та ресторани	179	193	138	140	77,09	72,5	-0,9	-0,3	-6,52	-2,14
Транспорт і зв'язок	249	261	177	190	71,08	72,8	-3,0	-2,6	-16,95	-13,68
Операції з нерухомістю	1057	1181	842	915	79,66	77,5	1,3	22,5	1,54	24,59
Освіта	32	37	26	27	81,25	73,0	0,2	0,3	7,69	11,11
Охорона здоров'я	100	112	68	78	68,00	69,6	0,3	0	4,41	0,00
Індивідуальні послуги населенню, діяльність у сфері культури і спорту	238	218	170	135	71,43	61,9	15,6	2,1	91,76	15,56
Інші види діяльності	96	70	-	15	-	21,4	-	3,4	-	70,83
Всього	6296	6522	4292	4271	68,17	65,5	-32,5	-20,7	-7,57	-4,85

Так, дані показують, що найкращі позитивні фінансові результати у 2006 р. було отримано у сфері надання індивідуальних послуг населенню, включно з діяльністю у сфері культури і спорту (91,76 тис. грн прибутку з розрахунку на одне підприємство) та будівництві (29,75 тис. грн). Позитивні фінансові результати були й у сфері охорони здоров'я, освіти та операцій з нерухомістю. У 2006 р. збитки з розрахунку на одне підприємство були приблизно однаковими у промисловості (6,79 тис. грн) та ресторанному і готельному бізнесі (6,52 тис. грн). У 2007 р. справи у готельно-ресторанному бізнесі значно покращились, а у промисловості, навпаки – погіршилися.

У 2007 р. найкращі результати були у сукупності підприємств, що здійснювали операції з нерухомим майном, де прибутки склали 22,5 млн грн (очевидно, що фіксування зміни прав власності через нотаріальні контори не дає змоги приховувати повною мірою розмір валових доходів, а операційні витрати у даному секторі порівняно із розміром укладених угод є незначними). Порівняно з попереднім періодом було отримано кращі комерційні результати у сфері освіти. Закінчили 2007 рік із прибутками й будівельні підприємства (5,6 млн грн або 14,5 тис. грн на одне підприємство), а також ті, що працюють у сфері надання комунальних та індивідуальних послуг (2,1 млн грн або 15,6 тис. грн на одне підприємство). Проте їх прибутки суттєво зменшились – у два рази з розрахунку на одне підприємство у сфері будівництва і у 6 разів – у сфері індивідуальних і комунальних послуг.

Загалом, результати досліджень, проведених протягом 2003–2007 рр. показали різну картину галузевих зрізів фінансових результатів малих підприємницьких структур Хмельницької області (рис. 3.5). Позитивними фінансові результати упродовж усіх років були лише у сферах надання індивідуальних послуг населенню й будівництві. Постійно високу збитковість показували підприємства, що працюють у сільськогосподарському секторі МБ. Проте 2007 рік став для них переломним – вони вперше завершили його із прибутками (3,9 млн грн або 8,8 тис. грн на одне підприємство).

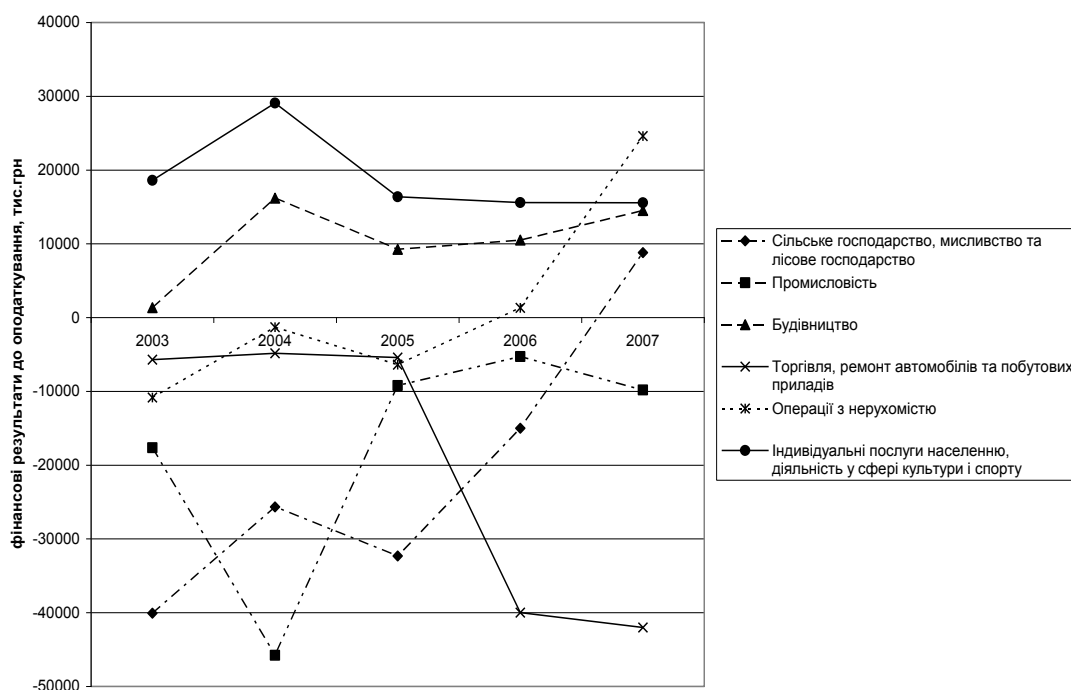


Рис. 3.5. Динаміка фінансових результатів суб'єктів МБ до оподаткування з розрахунку на одне підприємство в розрізі видів економічної діяльності

У промисловому секторі найгірший від'ємний результат був у 2004 році, у наступних роках фінансові результати суттєво поліпшились, хоча загалом позитивних результатів досягти не вдалось. У 2007 р. збитки у цій сфері діяльності знову зросли.

Операції із нерухомістю забезпечили позитивний фінансовий результат аж у 2006 році; в попередні роки результати були від'ємними. Залишається (згідно статистики) економічно невигідною протягом аналізованого періоду й діяльність у сфері транспорту й зв'язку, готельно-ресторанному бізнесі, торгівлі. Причому торговельна діяльність з кожним роком показує все гірші фінансові результати, хоча у ній працює майже половина усіх малих підприємств. У 2006–2007 роках фінансові результати у цій сфері були найгіршими серед усіх видів економічної діяльності. Найбільші збитки було зафіксовано у 2007 р. (48,1 млн грн, що з розрахунку на одне торговельне підприємство склало 42 тис. грн). Справедливо зазначити, що малі торговельні підприємства все більше втрачають свої позиції на ринку, поступаючись великим оптово-роздрібним гравцям. Тому, починаючи з 2004 р., у області зменшується як кількість малих торговельних підприємств, так і погіршуються фінансові результати їх діяльності. З іншого боку, незважаючи на погіршення фінансових результатів діяльності, порівняння кількості малих підприємств, які займаються торговельною і виробничою діяльністю, показує, що перших удвічі більше. Разом з тим, частка діючих торговельних підприємств значно менша, ніж промислових (до того ж, скоротилась з 66,7 % у 2003 році до 56,8 % у 2007 р.); і хоча частка діючих малих промислових підприємств також зменшилась – з 81,8 % у 2003 р. до 66,6 % у 2007 р., все ж вона протягом усього періоду залишається вищою, ніж торговельних.

Зважаючи однак, на те, що темпи зростання кількості промислових підприємств за 2000–2007 рр. були найменшими із усіх галузевих підгруп сфери МБ (за від'ємних фінансових результатах господарської діяльності протягом усього досліджуваного періоду), можна, зокрема, зробити висновок про більші труднощі, з якими стикаються виробничі підприємства на етапі їх становлення, ніж ті, що починають працювати у невиробничих сферах діяльності. Вони можуть бути зумовлені як тривалішим підготовчим періодом, пов'язаним із налагоджуванням виробничого процесу, так і з необхідністю протистояти сильній конкуренції. Вистояти можуть лише ті із виробників продукції, які випускають конкурентний товар – як за якісними характеристиками, так і за ціною. Це обумовлює необхідність інноваційних підходів до створення і ведення виробничого бізнесу, що не завжди усвідомлюється підприємцями-початківцями і спричиняє їх невдачі та суттєві фінансові втрати у період становлення бізнесу.

Варто підкреслити, що, незважаючи на збитковість, виготовляють і реалізують свою продукцію та надають послуги залежно від сфери діяльності від 59,2 до 77,8 % зареєстрованих підприємств, що наводить на думку про приховування ними частини своїх доходів, оскільки раціональна поведінка будь-якого економічного агента спонукає його шукати вигідні способи вкладення капіталу, а не втрачати його у збитковому впродовж тривалого періоду бізнесі.

Досить цікавим є той факт, що, незважаючи на найбільші з усіх видів економічної діяльності збитки, торгівля продовжує залишатися найпривабливішою сферою діяльності для малого бізнесу. Про це свідчить і кількість зайнятих у ній підприємств (30,9 % від загальної кількості проти 17,6 % у промисловості у 2007 р.). Причиною цього може бути те, що надання торговельних послуг може відбуватися не на основі юридично укладеної угоди, а, як склалося традиційно в Україні, за домовленістю, що дозволяє значній частині осіб, які працюють на цьому сегменті ринку, офіційно не реєструвати свою діяльність, тобто, знаходитися у тіні.

Зокрема, В. Пинзеник у одному із своїх інтерв'ю навів факти, коли підприємець, працюючи за спрощеною системою оподаткування, задекларував доходи за 2005 рік у сумі

1,149 млрд грн, ще троє – на суму 2,5 млрд грн, а тих, що задекларували по 10–50 млн грн, уже десятки. З цих доходів, згідно чинної системи оподаткування, сплачено всього по 2100 грн податку [453]. І таких системних “дірок”, за словами В. Пинзеника, в українському законодавстві багато. Вони є цілком легальними, хоча і неочевидними для широкого загалу, що робить тих, хто розуміється на тонкощах оподаткування, вільними від юридичної відповідальності, і водночас створює сприятливі умови для подальшої законотворчої винахідливості, розширюючи і удобрюючи поле для проектування нових схем отримання доходів, які не можна назвати чесними. Проте репродукування і значне поширення різноманітних схем “оптимізації податків” стає завадою не тільки наповненню бюджету, а й штучно гальмує зростання суб’єктів господарювання через навмисне подрібнення великих комерційних структур з метою мінімізації податкових платежів. При цьому штучно занижується і кількість зайнятих на підприємствах МБ. Так, за офіційними даними, у 2003 році на малих підприємствах Хмельницької області працювало 53100 осіб, у 2006 році – 47000, а у 2007 – 40770 [379, с. 212; 380, с. 207], при тому, що кількість суб’єктів малого бізнесу продовжувала весь час зростати.

Водночас очевидно, що погіршення загальних фінансових результатів у секторі МБ протягом 2005–2006 років (див. рис. 3.5) може бути пов’язано не тільки із посиленням конкуренції на внутрішньому ринку внаслідок зростаючого тиску з боку потужніших гравців, (що особливо проявилось у сфері торгівлі продовольчими товарами та товарами широкого вжитку), а й розбалансуванням (внаслідок активізації протистояння провідних політичних і бізнес-сил, які прагнуть перерозподілити економічну владу) законодавчо-правового і регулятивного поля підприємницької діяльності. За цих умов мотиваційні преференції суб’єктів підприємництва змінюються в бік пошуку способів максимізації точної вигоди, зокрема, через високу невизначеність довгострокових прогнозів.

Отже, наведене з очевидністю засвідчує те, що в Україні сформувалися правила економічної поведінки суб’єктів малого бізнесу, неадекватні завданням загального соціально-економічного розвитку. Можливість здобуття конкурентних переваг через відхід у тінь або ж отримання тих чи інших пільгових преференцій через близькість до влади деформує пріоритети підприємців і не актуалізує для них проблему інноваційного пошуку, оскільки економічний потенціал інновацій реалізується зазвичай у значно тривалішому періоді, аніж потенціал пільг, отриманих завдяки близькості до влади.

Це проявляється у нехтуванні значною масою підприємців інноваціями як основними засобами здобуття тривалих конкурентних переваг і потребує більш глибоких досліджень чинників, що сформували таку поведінку.

3.2. Мотиваційний дисбаланс і проблема вибору моделі підприємницької поведінки

Підприємницька поведінка є багатовимірним поняттям. За визначенням А. Кудіної, вона охоплює “...мотивацію суб’єкта господарювання до певного виду діяльності, спосіб дії при виборі ресурсів для здійснення цієї діяльності, взаємовідносини з партнерами, засоби реалізації цілей на ринку, вміння залучати інвестиційні кошти тощо” [198]. Автор підкреслює, що підприємницька поведінка великою мірою залежить від неформальних стосунків і неписаних “правил гри”, які склались у суспільстві і впливають на вибір управлінських рішень на рівні менталітету. При цьому, характеризуючи негативні ментальні риси вітчизняного підприємця і зауважуючи, що вони не мотивують до ведення бізнесу на професійних засадах, автор бачить вихід у вдосконаленні системи економічної освіти та саморозвитку підприємця.

Проте висновок про нездатність вітчизняних підприємців до ефективного ведення бізнесу не є цілком правомірним, оскільки не враховує тих аспектів їх поведінки, які стосуються реагування бізнесу на систему економіко-правових норм, що регламентують підприємницьку діяльність. Останнє лежить у площині інтересів неоінституціональної економічної теорії, методологія та понятійний апарат якої дають змогу точніше моделювати поведінку суб'єктів МБ в умовах інституційних змін і становлення нового інституційного устрою, властивого ринковим відносинам.

Як справедливо підкреслював Л. фон Мізес, трактуючи сутність підприємницької діяльності як діяльності людської (концепція *homo agens* – людина діюча), прийняття рішення підприємцем не зводиться до простого механічного підрахунку для визначення максимально ефективної з точки зору досягнення економічного інтересу альтернативи використання ресурсів за встановлених цілей і наявних засобів. Людина, приймаючи рішення, керується власним сприйняттям кожної ситуації, в тому числі і ринкової. Саме з огляду на них вона визначає пріоритети своєї діяльності і вибирає засоби для їх досягнення. Такої ж думки дотримується й І. Кірцнер, зауважуючи, що прийняття рішень за цих умов “відображає не просте маніпулювання заданими засобами з метою точної відповідності ієрархії заданих цілей, а й дає саме *уявлення про систему координат, яка пов’язує засоби і цілі* (виділено мною – В.С), в межах яких відбувається розподіл ресурсів і економічно раціональна діяльність” [168, с. 42]. Ця теза надзвичайно просто пояснює поведінку вітчизняних підприємців.

Як зазначалось у попередніх роботах [339; 357], у секторі МБ функціонують підприємства, історія появи яких на ринку здебільшого має два сценарії. Перший – організаційне структурування у процесі приватизації, другий – проходження усіх етапів становлення, починаючи з “човникарства” і завершуючи створенням регулярного бізнесу. У першому випадку країна одержала не ефективних власників, а людей, що мають право безконтрольно розпоряджатися чужим добром. Усвідомлюючи нетривкість свого становища в умовах криміналізації економіки, нові власники проявляють здебільшого ренто-орієнтовану поведінку, яка не відповідає морально-етичним нормам цивілізованого суспільства, на чому нині наголошують багато дослідників постсоціалістичних перетворень [103; 146; 230; 300]. Такі підприємці, користуючись близькістю до влади, спрямовують економіку у “тінь”, отримуючи від цього надприбутки.

Підприємства, що розвивались за другим сценарієм (створюючись “з нуля”), зазвичай розпочинали свою діяльність із торгівлі, яка в умовах тотального дефіциту мала великий потенціал розвитку і де оборот капіталу здійснювався набагато швидше, ніж в інших галузях. Специфіка торговельної діяльності наклала свій відбиток на філософію господарювання, котра заохочувала розвиток тих сфер, де можна продовжувати “тіньову” практику, зокрема, сфери послуг. До того ж, як відзначалось вище, значна частина малих підприємств не декларувала своєї діяльності. Деяка частина із них у наступному періоді зовсім згорнула свою роботу, оголошуючи про припинення діяльності, деяка відновлювала її (самостійно чи у якості структурного підрозділу потужнішої фірми), ще певна частина продовжувала існувати лише де-юре. Власне, і діючі підприємства сфери МБ функціонували протягом досліджуваного періоду не досить ефективно. Стійкість негативних тенденцій розвитку підприємницького сектора потребує поглибленого дослідження економічної поведінки вітчизняних підприємців для визначення способів підвищення ефективності їх діяльності.

Передусім необхідно ще раз наголосити, що в основі прийняття рішень підприємцем є здебільшого економічний інтерес, який і впливає на його економічну поведінку. Виходячи із того, що конкурентоспроможність вітчизняної економіки не може бути підвищена без реалізації інноваційної моделі її розвитку, одним із найважливіших завдань держави повинно бути формування законодавчо-правового середовища, сприятливого для

активно-підприємницької поведінки. Однак таке середовище в Україні з різних причин не сформувалось. Недосконалі і нечітко виписані норми регламентування підприємницької діяльності у перехідний період сформували підґрунтя для їх порушення. При цьому не було забезпечено дієвого контролю за діяльністю регулятивних структур, що уможливило довільне трактування ними господарських ситуацій і породжувало асиметрію у відстоюванні зацікавленими сторонами своїх прав (зокрема, прав власності). Це спричинило досить великі трансакційні витрати на укладання комерційних угод і захист їх від дій недобросовісних партнерів.

За Р. Коузом причиною існування фірм і їх прибутковості є наявність витрат взаємодії економічних суб'єктів (трансакційних витрат), які виникають у ході обміну економічними ресурсами [188]. Чим сильнішою є конкурентна боротьба на обраному сегменті ринку, тим вищими є витрати ринкових трансакцій, на що звертають увагу й сучасні науковці [12; 50; 146; 246; 300]. Можна також стверджувати, що чим меншими є розміри підприємства, тим більшою за інших рівних умов є питома вага трансакційних витрат у його загальних витратах [130]. Причиною цього є те, що сектор МБ є найбільш ризиконебезпечним, а в умовах становлення ринкових відносин, які характеризуються великою мінливістю господарського законодавства та відсутністю дієвого механізму захисту прав власності, бізнес-середовище є дуже сприятливим для порушення угод щодо постачання/збуту продукції (послуг). Це обумовлює доволі великі витрати ринкової взаємодії у цьому секторі, оскільки кількість ринкових трансакцій з розрахунку на одиницю реалізованої продукції тут значно більша, ніж у секторі крупного бізнесу.

Звичайно, якщо в основі діяльності малої підприємницької структури лежить унікальний ресурс, який є ключовим для інших суб'єктів ринку, з ким вона вступає у ринкову взаємодію, то її трансакційні витрати мінімізуються. Якщо ж пропозиція певного ресурсу велика, то ризик фінансових втрат від порушення умов трансакцій зростає. Як правило, у секторі МБ незначна кількість підприємців володіє унікальним ресурсом, більшість працює в умовах жорсткої конкуренції, де пропозиція перевищує попит, що спричиняє великі витрати на здійснення ринкових трансакцій.

Прагнення підприємців мінімізувати ризики і витрати ринкової взаємодії спонукає їх до розроблення різних моделей поведінки фірми на ринку, яка втілюється у стратегію діяльності. Вибір найбільш прийнятної моделі залежить як від ресурсних (в т.ч. інтелектуальних) можливостей підприємця, так і від його системи цінностей. В контексті конкретної стратегії обрана модель буде виступати “еталоном системних управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених цілей способами, які відповідають певним принциповим підходам і формам їх прояву” [326].

Тут можуть бути різні сценарії, вибір яких залежить від інституційних чинників, векторів їх дії та сили впливу. Це проілюстровано алгоритмом, який показує послідовність вибору стратегії функціонування і розвитку бізнесу за можливими альтернативами (див. рис. 3.6) [374].

Так, приймаючи рішення про входження на певний сегмент ринку з огляду на власні преференції та ринкову кон'юнктуру, підприємець проектує бізнес-процеси, заздалегідь визначаючи їх результативність (при розробленні бізнес-плану) з урахуванням співвідношення попиту й пропозиції та інших чинників зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. При цьому він враховує і те, що бізнес-рішення в умовах становлення ринкових відносин не завжди вкладаються у теоретично вірну схему. Якщо масштаби діяльності, здійснюваної з дотриманням усіх норм чинного законодавства, дають змогу йому одержувати прийнятний для нього прибуток на планову перспективу, то він обирає стратегію стабільного функціонування і зосереджується на раціоналізації існуючих процесів та операцій (так звана *традиційна модель*). Якщо ж ні, підприємець починає відшукувати можливості поліпшити бізнес-процеси.

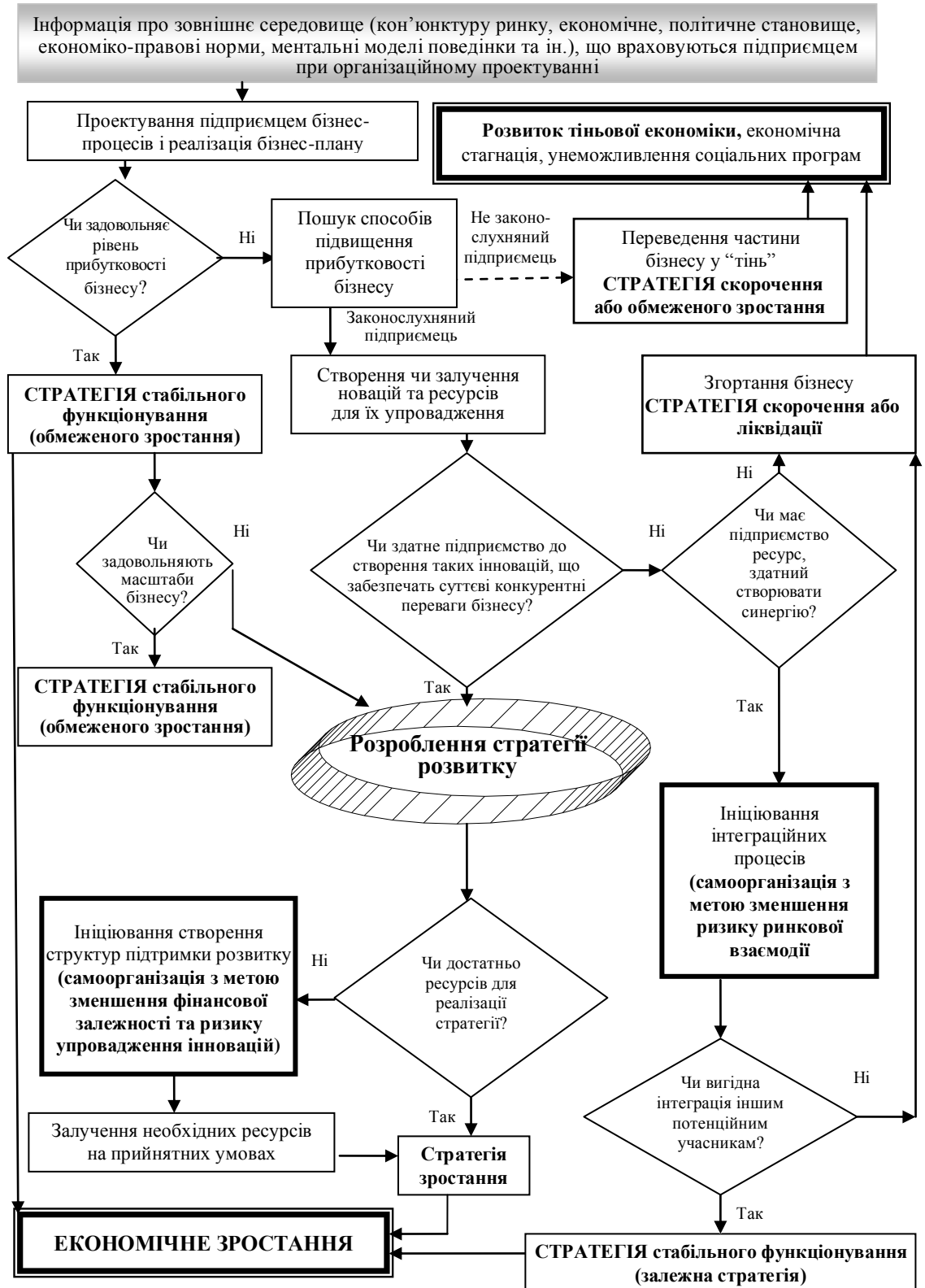


Рис. 3.6. Алгоритм поведінки суб'єктів МБ у ринковому середовищі

За нерівноправних відносин між підприємцями та державою (фіскальні функції держави, що ґрунтуються на економіко-правових нормативах, не є однаковими для всіх суб'єктів ринку, передбачаючи можливість отримання необґрунтованих пільг, зокрема, і у вигляді обмеження податкового контролю), а ділові стосунки між суб'єктами ринку, особливо у сфері МБ, досить часто будуються з врахуванням неформальних чинників, що дає можливість “узгоджувати” цінові характеристики продукції (послуг), підприємницька поведінка великою мірою залежить від готовності і можливості власників бізнесу отримати “прикриття” з боку корумпованої частини чиновництва.

Якщо життєвий досвід підприємця підказує йому, що витрати на збереження бізнесу при роботі за позалегальними схемами будуть меншими, ніж витрати на здійснення ринкових трансакцій за наявних умов, а сповідувана ним система цінностей дозволяє йому порушувати норми чинного законодавства, він переводитиме частину свого бізнесу у “тінь”.

Інша ситуація із законослухняними підприємцями. Незважаючи на те, що вони володіють інформацією про “стосунки, які роблять бізнес прибутковим”, їх життєві принципи перешкоджають їм налагоджувати такі стосунки. Водночас притаманна підприємцям ініціативність штовхає їх до пошуку конкурентних переваг, більша частина яких може бути отримана двома шляхами – або через активну інноваційну діяльність, в результаті якої створюється продукт з вищою споживчою вартістю (інноваційна модель підприємницької поведінки), або шляхом ініціювання різних форм інтеграції, які дають змогу зменшувати ризики ринкової взаємодії (*інтеграційна модель*).

Прагнення підприємця до незалежності, самостійності, яке, поряд з економічними чинниками, є важливим мотиватором прийняття управлінських рішень, примушує його передусім вдатися до пошуку інновацій. Проте не завжди його ресурсний потенціал дає змогу створити власноруч чи залучити ззовні інновації, здатні забезпечити фірмі суттєву конкурентну перевагу. За таких обставин підприємець шукає можливість увійти в орбіту потужнішого бізнесу, зменшуючи цим самим свої трансакційні витрати і пропонуючи взамін той ресурс, який здатний створювати синергію при його колективному використанні (синергізм – від грец. *συνεργισμός* – той, що діє разом – зростання ефективності діяльності внаслідок поєднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему). Саме завдяки можливості забезпечення синергічного ефекту від колективного використання пропонованого ресурсу інтеграція стає вигідною всім її учасникам. Якщо ж такий ефект відсутній, підприємцеві залишаються два варіанти – згорнути свою діяльність, уникаючи цілковитого розорення, або ж, якщо його система цінностей це дозволяє – перевести частину бізнес-процесів у “тінь”, використовуючи ті позалегальні схеми, які складніше проконтролювати. Масова реалізація останнього варіанту підприємницької поведінки веде до поглиблення тінізації економіки, що наносить особливої шкоди трансформаційним процесам, оскільки деформує ті економічні відносини між суб'єктами господарювання, які притаманні цивілізованому ринку і покликані сприяти конкуренції, оснований на здатності одних підприємців краще інших використовувати ресурси і ринкові можливості, а не на отриманні ними незаслужених преференцій завдяки близькості до влади. До того ж, це поглиблює розшарування суспільства за рівнем доходів, спричиняє зниження ваги та статусу інтелектуальної праці, отже – призводить до зниження конкурентоспроможності країни загалом.

Ті ж сценарії підприємницької поведінки, що знаходяться у правовому полі, в кінцевому підсумку сприяють соціально-економічному розвитку суспільства. Проте є різниця у здатності кожного із сценаріїв сприяти формуванню конкурентоспроможної економіки країни, про що повинні передусім думати законодавчі та виконавчі гілки української влади, проектуючи закони та дбаючи про їх дотримання. Для того, щоб побачити цю різницю, розглянемо результат реалізації кожного із сценаріїв для суб'єкта малого бізнесу з одного боку – і для суспільства – з іншого.

Сценарій 1. Підприємець сформував концепцію бізнесу, яка передбачає певний спосіб задоволення потреб споживачів, і розробивши бізнес-план, почав втілювати свої ідеї у життя. Не маючи достатньої впевненості у великій суспільній корисності бізнес-ідеї, підприємець завойовує прихильність споживачів копіткою працею, покладаючись в основному на власні ресурси і остерігаючись фінансової залежності. За цих умов він схилитиметься до розроблення стратегії стабільного функціонування (обмеженого зростання), яка забезпечуватиме йому прийнятний рівень доходів (прибутку). Це стратегія пацієнта або комутанта без надії на зміну статусу бізнесу (який залишається у розряді малого). Такий сценарій підприємницької поведінки загалом прийнятний для суспільства, його реалізація підвищує рівень задоволення різноманітних потреб населення і сприяє формуванню нових. Однак переважання таких сценаріїв у секторі МБ забезпечує в основному самозайнятість населення, а не прискорення економічного розвитку, що є більш прийнятним для країн, що вже мають високий його рівень. Крім того, обираючи такий сценарій, підприємець не гарантований від того, що може втратити сприятливий момент для зміцнення бізнесу і його нішу займуть інші.

Сценарій 2. Підприємець хоче повною мірою реалізувати потенціал бізнес-ідеї і прагне розширення бізнесу. Такий сценарій можливий за умов знаходження підприємцем вільної ринкової ніші, де попит (можливо, зусиллями самого підприємця) тільки сформовано і стабільність його залежатиме від унікальності продукту та гостроти потреби споживачів у ньому. Якщо унікальність продукту забезпечила природну монополію власнику бізнесу, то стратегія розвитку суб'єкта МБ залежатиме в основному від його амбіцій і фінансових можливостей. За умови їх співпадання бізнес має достатні умови для розвитку і бізнес-плани коригуються підприємцем у бік розширення масштабності. Фірма потужно розвивається на створеному сегменті ринку, стаючи експлерентом.

Проте здебільшого ситуація складніша. Підприємець бачить перспективи розширення бізнесу, однак для реалізації потенціалу бізнес-ідеї у нього не вистачає власних коштів, а кредитні умови комерційних банків його не влаштовують. Підприємець відшукує можливості залучення додаткових ресурсів для розширення діяльності на прийнятніших умовах, ніж ті, що пропонують комерційні банки. За відсутності прийнятних альтернатив подальший розвиток бізнесу гальмується, підприємство втрачає шанси перейти на вищу стадію життєвого циклу, а суспільство втрачає можливість збільшити надходження до бюджету за рахунок сплати податків.

Коли ж таку потребу відчуває значна кількість підприємців, вони можуть об'єднати свої зусилля і ресурси, ініціюючи створення організацій, які зменшать їх фінансову залежність від банківських структур. Прикладом таких організацій є кредитні спілки, кредитні союзи, де акумулюються кошти самих підприємців, за рахунок чого може бути зменшена плата за їх використання.

Отже, завдяки створенню нових фінансових установ з пом'якшеними умовами ресурсного забезпечення бізнес отримує кращі умови для розвитку і, реалізуючи стратегію зростання, має шанси перерости у середній чи навіть великий. Розуміючи більшу вигідність такого сценарію для суспільства, ніж попередній, державні органи управління підтримують ініціативу створення кредитних спілок, розробляючи відповідні законопроекти, які регламентують їхню діяльність і спрощують тим самим процедуру їх створення.

Сценарій 3. Підприємець прагне зробити бізнес ефективнішим, збільшуючи віддачу від вкладеного капіталу через створення та впровадження новацій. Реалізація даного сценарію можлива різними шляхами. Впроваджуючи процесні (технологічні чи управлінські) новації, підприємець робить бізнес ефективнішим завдяки зниженню виробничих витрат чи підвищенню якості продукту; впроваджуючи продуктові та маркетингові новації підприємець розширює сферу свого впливу на ринок, збільшуючи свою частку на

ньому, і (за рахунок ефекту масштабу) також знижує виробничі витрати з розрахунку на одиницю продукції.

Обидва способи підвищують конкурентоспроможність малого бізнесу, але тільки на певний час і у певних межах (ефект масштабу незначний через невеликі обсяги діяльності суб'єкта МБ). Тому підприємці прагнуть реалізувати інновації, які створюватимуть їм тривалі конкурентні переваги. Однак такі переваги забезпечуються здебільшого унікальними інноваціями, створення яких і виведення на ринок потребує набагато більших коштів, ніж є у суб'єкта МБ. При цьому немає гарантій, що інновація буде позитивно сприйнята ринком. Остерігаючись ризиків, пов'язаних з упровадженням новинок, більшість підприємців надають перевагу залученню тих із них, що вже пройшли ринкову апробацію. Для цього необхідно придбати право на використання інноваційного продукту, що може бути здійснено різними способами з огляду на його характеристики і сферу застосування (ліцензування, франчайзинг, лізинг тощо). Для вибору оптимального способу залучення інновації необхідне опрацювання значного масиву інформації, що потребує як відповідної кваліфікації, так і значних витрат. За їх недостатності підприємець вимушений відмовлятися від інноваційного сценарію розвитку або ініціювати створення структур (організацій), які б виконували дані послуги на комерційній основі.

Якщо у такій ситуації опиняється багато підприємців, вони ініціюють створення відповідних організацій – бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів, центрів трансферу технологій тощо, діяльність яких зменшує ризик упровадження інновацій. Це досягається завдяки акумулюванню у таких структурах інформації щодо ринку новацій, повнота і достовірність якої зменшує ризик помилкового вибору як самої новації, так і умов її придбання. Крім того, такі центри можуть надавати значно ширший комплекс послуг, пов'язаних із залученням інновацій – маркетингові, консалтингові та ін., які сприятимуть організації бізнес-процесів за оптимальною схемою і полегшуватимуть процес освоєння новації конкретним підприємством.

Такий сценарій підприємницької поведінки є надзвичайно корисним для суспільства. За умови, що до нього вдаватимуться багато підприємців, це забезпечить країні економічний розвиток інноваційного типу. Та для цього необхідно, щоб сформувалась критична маса тих підприємців, що надають перевагу інноваційному сценарію зростання. Тоді вони відчують сенс формування інфраструктури підтримки інноваційного розвитку.

Проте поки що цього не спостерігається, держава робить лише перші кроки у цьому напрямку, здебільшого пропагуючи переваги таких організаційних структур, і не надаючи їм відчутних преференцій у реалізації їх функцій. Поза тим, в останні роки в Україні пожвавилися процеси самоорганізації у підприємницькому середовищі, в тому числі відбувається становлення інфраструктури інноваційного підприємництва. Її складовими є фінансово-кредитні установи; зони інтенсивного науково-технічного розвитку, курортнополіси; технопарки (технологічні парки, агропарки, інноваційні парки); інноваційні центри (технологічні, регіональні, галузеві); інкубатори (інноваційні, технологічні, інноваційного бізнесу); консалтингові та інжинірингові фірми, компанії та інші. На сьогодні в Україні зареєстровано 7 венчурних фондів, чотири з яких є активними; створено 8 технологічних парків і діє 3 інноваційних центри [181].

Однак зазначені організаційні форми не набули значного поширення. Це пов'язано із недосконалістю чинної правової бази, яка не створює привабливих фінансово-кредитних чи податкових преференцій для більшості із них, крім технопарків. Останні отримують досить суттєві пільги в оподаткуванні, тому рішення про створення технопарку приймається на рівні Кабінету Міністрів і лише за умови використання високих технологій [292].

Проте створення малих бізнес-структур не так часто відбувається на базі високих технологій. Як правило, малий бізнес включається у інноваційний процес на стадіях

дифузії інновацій. І навіть тоді, коли в основі бізнесу є перспективна високотехнологічна новинка, фірма не може повністю реалізувати її потенціал, оскільки не має відповідних коштів. Допомогти у цьому могли б інноваційні центри чи бізнес-інкубатори, функцією яких є допомога суб'єктам МБ на етапі їх становлення, коли вони найбільш уразливі. На жаль, держава не докладає ніяких зусиль для формування мережі таких структур. Існуючі бізнес-інкубатори майже всі розпочинали свою діяльність за фінансування міжнародних організацій, не маючи конструктивної підтримки як з боку регіональних органів влади, так і з боку і бізнес-структур. Їх учасникам (суб'єктам МБ) не надається суттєва допомога на етапі становлення, відсутні будь-які податкові пільги, як це має місце у всьому світі. Це робить їх малопотрібними бізнесу і вони фактично згортають свою діяльність після припинення фінансування проекту міжнародними організаціями.

Недостатній інтерес вітчизняних суб'єктів МБ до лобювання створення структур інноваційної підтримки може пояснюватися тим, що набагато простішим і ефективнішим є рішення підприємця перевести частину бізнесу у "тінь". Тому інноваційна модель підприємницької поведінки має шанси бути реалізованою лише тоді, коли суспільство перестане бути терпимим до позалегальної діяльності і витрати на вибудовування тіньових схем зростуть настільки, що перевищать очікувані вигоди підприємців від діяльності "у тіні".

Сценарій 4. Підприємець не може реалізувати інноваційний варіант розвитку, оскільки не здатен створити інновації, що забезпечать суттєві конкурентні переваги бізнесу. Такий сценарій здебільшого обирають суб'єкти МБ, які започаткували бізнес в умовах дефіциту традиційних товарів і послуг. За відсутності повноцінної пропозиції бізнес-процеси ретельно не відпрацьовувалися, оскільки попит більшою мірою залежав від цінових, аніж від якісних характеристик товару. Оскільки така ситуація приваблювала багатьох, пропозиція стала перевищувати попит, актуалізувалася проблема збуту. Вигравали ті, хто міг забезпечити збут продукції гуртом, причому гарантовано.

З іншого боку, у деяких галузях почали стрімко розвиватися підприємства, які потребували безперебійного забезпечення сировиною, ціни на яку великою мірою визначають розмір виробничих витрат. Недосконале господарське законодавство, відсутність дієвого механізму захисту прав власності створили середовище, сприятливе для порушення угод щодо постачання/збуту продукції (сировини). Це спричинило зростання господарських втрат, що, серед інших причин, погіршило ефективність діяльності підприємств, оскільки безпосередньо призводило до зростання валових витрат. Загроза втрати ринкових позицій зробила актуальними дослідження способів зменшення витрат, в тому числі не лише тих, що відносяться до виробничих [129; 437; 450]. Сучасний рівень технологій, досягнутий на великих підприємствах, є достатнім для їх мінімізації. Проте у деяких галузях, зокрема агропромисловому комплексі (АПК), що включає підприємства, об'єднані єдиним технологічним ланцюжком (сировина – первинна переробка – вторинна переробка та пакування готової продукції) або доповнюючими його елементами (виготовлення тари і пакувальних матеріалів, знаків розпізнавання (етикеток) тощо, досить велику частку ціни готової продукції займають податки, що включаються до її складу на кожній стадії переходу від одного суб'єкта бізнесу до іншого (ринкові трансакції).

Отже, як з боку суб'єктів МБ (зокрема, фермерських господарств), так і з боку великих підприємств активізуються об'єднавчі процеси. Однак вони реалізуються тоді, коли ініціатор об'єднання може запропонувати в колективне використання ресурс, який здатен генерувати синергію, покращити результат діяльності всіх учасників інтегрованої структури.

Для суб'єктів МБ – це зменшення трансакційних витрат (відпадає потреба в постійному пошукові ринків збуту). Водночас це допомога потужнішого партнера у вирішенні виробничих проблем (наприклад, у технічному та матеріальному забезпеченні

процесу вирощування і збору сільськогосподарської продукції, як це має місце у вертикально інтегрованих підприємствах АПК). Для великого підприємства – це зменшення залежності від ринкового коливання цін на сировину. Крім того, у межах фірми відпадає необхідність в укладанні великої кількості контрактів (з приводу кожної передачі благ) між її підрозділами. Цінова координація замінюється адміністративною, що також дає змогу скоротити витрати на здійснення трансакцій.

Отже, має місце відчутна корисність для всіх учасників інтегрованих структур, що послужило стрімкому поширенню інтеграційних процесів у взаємозалежних галузях, таких, наприклад, як АПК. Варто при цьому зазначити, що потужніші партнери, на правах сильнішого, отримують більші преференції в управлінні бізнесом. Підприємці, приймаючи рішення про інтегрування з базовою структурою на умовах втрати деякої самостійності, здатні до реалізації лише залежної стратегії. Проте досить часто це не є стримуючим чинником для суб'єкта МБ, його може навіть більше влаштувати така ситуація, аніж незалежність вкупі з неодмінними ризиками і втратами.

У країнах з розвинутою ринковою економікою такий спосіб організації бізнесу є досить поширеним. Велика частка малого бізнесу у ВВП таких країн може бути пояснена, поряд з іншими, і цією обставиною. Зокрема, у Японії, де “залежна” стратегія особливо популярна, на підприємствах малого і середнього бізнесу працює біля 78 % загальної кількості зайнятих, причому у найрізноманітніших галузях, навіть таких, що випускають технічно складну продукцію [417]. Велика компанія, застосовуючи технологію масового виробництва і формуючи жорсткі вимоги щодо її обслуговування у основних підрозділах, укладає угоди про постачання комплектуючих чи певного типу дизайнерських елементів з малими фірмами. Не змінюючи основних конструктивних особливостей продукту, але модифікуючи його дизайн за рахунок співпраці із “залежними” фірмами, крупні компанії збільшують свої ринкові можливості. Така стратегія є взаємовигідною, оскільки малі фірми зменшують витрати на власний інноваційний пошук і ризик, що його супроводжує, отримуючи замовлення на виготовлення товару, якому гарантований збут [448].

Таким чином, даний сценарій підприємницької поведінки є цілком прийнятним. Суспільство при цьому отримує більш дієздатних суб'єктів підприємництва – як у сфері малого бізнесу, так і великого. Перші, позбувшись проблем зі збутом, зосереджуються на вдосконаленні виробничих процесів, отримуючи для цього організаційно-технічну та фінансову підтримку від головного підприємства, другі – зменшивши загальний рівень витрат, розширюють ринки збуту, використовуючи виробничу стратегію “лідерства за витратами” і маркетингову – “концентрованого зростання”.

Аналізуючи перспективи реалізації наведених сценаріїв підприємницької поведінки, можна бачити, що найбільш прийнятним як для самого підприємця, так і для суспільства є сценарій інноваційного розвитку, який забезпечує більшу економічну віддачу на вкладений ресурс за позитивного сприйняття новачі ринком. Посилення інтересу підприємців до реалізації такого сценарію є завданням першочергової ваги, що й робить дослідження у даному напрямі актуальними.

Серед усієї сукупності суб'єктів підприємництва найбільшу здатність до створення та реалізації потенціалу інновацій мають малі підприємства, оскільки вони апріорі можуть вижити лише за умови представлення на ринку товару, що матиме вищу споживчу цінність. За домінування на більшості ринків гігантських корпорацій зі стандартизованим дешевим продуктом здобути прихильність споживача можна лише завдяки суттєвим відмінностям у характеристиках товару, які поліпшують його здатність задовольняти певні потреби. Створення таких характеристик потребує активного інноваційного пошуку.

Досвід, накопичений в період становлення підприємства як господарської одиниці, формує правила його поведінки і у наступні етапи життєвого циклу. Інноваційна активність буде властива великим бізнес-структурам у тому разі, якщо в період їх існування у малих формах вирішальні конкурентні переваги вони здобували завдяки інноваціям.

Дослідження динаміки й результативності розвитку малого підприємництва в Україні загалом і детальніше – на прикладі Хмельницької області показало, що, незважаючи на зростання кількості суб'єктів малого бізнесу, ефективність основної їх маси недостатня для забезпечення вагомого внеску у створення валового внутрішнього продукту. Це може свідчити як про використання тіньових схем, що мінімізують надходження до бюджету країни, так і про нездатність значної частини суб'єктів малого бізнесу отримувати підприємницький прибуток (тобто прибуток з вищою за середньогалузеву його норму). На конкурентних ринках це можливо лише через реалізацію інноваційних ідей.

На основі історико-ретроспективного аналізу розвитку малого підприємництва на пострадянському просторі обґрунтовано основні причини неприйняття інновацій вітчизняними підприємницькими структурами. Зазначено, що на початку переходу від планової до ринкової економіки підприємницький прибуток здебільшого формувався у царині усунення дефіциту товарів і послуг, який мав всеохоплюючий характер. Тому основна маса підприємців локалізувалась у сфері торгівлі, де поріг входження на ринок був доволі низький і де інноваційний продукт потрібно було лише знайти і доставити, а не створювати й виробляти. Здатність створювати новий продукт перестала бути ключовою компетенцією на ринку праці і її ціна знизилась до тієї межі, коли розпочались незворотні процеси втрати науково-технічного потенціалу (як через відтік фахівців за кордон, так і через втрату інтересу молоді до набуття знань і навичок, необхідних для створення наукомістких інноваційних продуктів).

Причинно-наслідковий аналіз стереотипів підприємницької поведінки показав значний вплив на їх формування мотиваційних чинників. Попередні дослідження сили і напрямів впливу зазначених чинників дали змогу описати кілька сценаріїв підприємницької поведінки, реалізація яких зумовлює різні стратегії розвитку суб'єктів господарювання. Вибір певного типу підприємницької поведінки значною мірою залежить від сповідуваної власником бізнесу системи моральних цінностей і від здатності держави здійснювати регулятивні дії, адекватні завданням певного етапу розвитку суспільства. І те, й інше формує мотиваційні преференції підприємця й спонукає його діяти за певним алгоритмом.

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

4.1. Науково-методичні засади мотиваційного процесу в діяльності підприємницьких структур

Узагальнення поглядів науковців на джерела та рушійні сили інноваційного розвитку дає підстави стверджувати, що визначальну роль у виборі джерел розвитку відіграє мотивація, найочевиднішим проявом якої є економічний інтерес підприємця. Саме наявність мотиваційних передумов інноваційної діяльності, які знаходять відображення в макроекономічних регуляторах, може забезпечити формування ендогенного механізму інноваційного розвитку, завдяки чому стане можливим підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і національної економіки загалом.

Для формування мотиваційної основи інноваційного розвитку підприємницьких структур важливо передусім проаналізувати методологічний потенціал теорії мотивації, який криється у її змістовому наповненні і дає уявлення про можливі вектори і силу мотиваційного впливу. Це дасть змогу виокремити із множини мотиваційних теорій ті, що можуть бути ефективно використані для управління інноваційним розвитком підприємницьких структур.

Термін “мотивація” стосовно поведінки людей вперше вжив А. Шопенгауер у статті “Чотири принципи достатньої причини”, яка побачила світ на початку ХХ ст. Дослідження явища мотивації набуло особливого поширення в управлінській діяльності для виявлення важелів впливу на поведінку працівників фірми з тим, щоб спонукати їх до роботи відповідно до поставлених цілей [41; 76; 91; 152; 165; 174; 221; 321; 344; 406; 420].

Еволюція поглядів на сутність мотивації як явища відбувалась під впливом поглиблення знань про психологію людини, природу організації, особливості трудових відносин тощо. Однією і найпростіших і найпоширеніших теорій є концепція “Х і Y” Д. Мак-Грегора. Вона описує дві протилежні за трактуванням поведінки пересічної людини теорією “Х” та “Y”. Перша сформувалась під впливом досліджень Ф. Тейлора і відображала погляди на поведінку працівників представників технократичного менеджменту, які сповідували механістичну модель управління. Д. Мак-Грегор застерігав від спрощеного підходу до проблеми людських стосунків, що було притаманне класичному менеджменту. Опираючись на свій практичний досвід роботи менеджером і консультантом, а також на роботи представників поведінкового менеджменту, Д. Мак-Грегор відобразив у теорії “Y” зовсім інше бачення сутності людини як працівника, яке відповідало органічній парадигмі управління (табл. 4.1) [344, с. 63; 485].

Проте дослідження зазвичай показують, що переважна більшість працівників відповідає моделі “Х”, а працівників, яким би було притаманне ставлення до роботи згідно моделі теорії “Y”, небагато – біля 15–20 % від кількості працюючих на підприємствах. Це творчі люди з активною життєвою позицією. Частіше всього вони індивідуалісти і не можуть

Таблиця 4.1

Основні положення теорій “X” і “Y”

Теорія “X”	Теорія “Y”
<ul style="list-style-type: none"> – пересічний індивід не любить працювати й уникає роботи; – оскільки більшість людей не любить працювати, то для досягнення цілей організації керівники повинні змушувати підлеглих трудитись, контролювати їх дії і карати за провини; – пересічний працівник має невеликі амбіції, уникає відповідальності та хоче, щоб ним керували. Найбільше він цінує свою безпеку 	<ul style="list-style-type: none"> – праця для людини є такою ж природною, як гра чи відпочинок; – неправильно розглядати контроль і примус як єдино можливі способи спонукання до роботи. Цілеспрямована людина демонструє ефективне самоуправління і самоконтроль; – за певних умов пересічний індивід не тільки готовий відповідати за доручену справу, а й бере на себе додаткову відповідальність. – більшість працівників виявляють високий рівень майстерності та винахідливості – у сучасних умовах інтелектуальний потенціал середнього працівника використовується не повністю.

у стандартних умовах повністю розкрити свої таланти. У них переважають мотиви вищого порядку. Тому стимули спонукання до праці для них мають розташовуватися в такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус.

Німецькі фахівці в галузі управління В. Зігерт і Л. Ланг запропонували сучасний варіант теорії “Y”, у якій йдеться про наступне [132]:

- будь-які дії в організації мають здійснюватися свідомо. Це передусім стосується керівника, який лише тоді може керувати іншими;
- більшість людей отримує від роботи задоволення та усвідомлює відповідальність за неї за умови, що реалізована їх потреба в причетності до спільного результату. Люди прагнуть, щоб їх діяльність була корисною;
- кожен працівник прагне визнання важливості своєї роботи, бажає приймати участь у вирішенні питань, що входять до кола його компетенцій;
- майже кожен працівник має власну думку щодо шляхів покращання своєї діяльності, прагне реалізувати власні цілі, не боїться санкцій, розраховуючи на розуміння з боку керівництва; дуже гостро переживає, якщо його карають за ініціативу;
- кожен працівник прагне успіху і докладає для цього значні зусилля. Але успіх без його визнання спричиняє розчарування;
- працівники відчувають невдоволення, якщо рішення про зміни в їх роботі (навіть позитивні) приймаються без їх відома;
- кожен працівник прагне знати оцінку своєї роботи і критерії, які для цього використовуються;
- зовнішній контроль неприємний людині, тому важливо робити його об’єктивним і покладатись на самоконтроль;
- більшість людей прагне одержувати нові знання для свого професійного зростання;
- якщо підлеглим надана свобода вибору дій, вони працюють з повною віддачею.

Концепція “X і Y” виявилась дуже плідною для роботи з персоналом, хоча й містила багато дискусійних моментів. У. Оучі, розвиваючи її в межах органічної парадигми управління на основі японського досвіду, запропонував теорію “Z” [63, с. 464]. У ній основні акценти ставились на обґрунтуванні підходів до мотивування працівника через вплив на нього трудового колективу. Згідно з даною теорією, мотивування повинно відштовхуватись від цінностей “виробничого клану” (підприємства). Ці цінності необхідно розвивати у працівників через стимулювання відносин довіри, солідарності, відданості колективу і загальним цілям.

Основні ідеї теорії “Z” полягають в наступному:

- у мотивах людей поєднуються соціальні і біологічні потреби;
- люди надають перевагу роботі в групі і прагнуть приймати групові рішення;
- мусить існувати індивідуальна відповідальність за результати праці, які слід оцінювати на основі чітких методів і критеріїв;
- на підприємстві необхідна постійна ротація кадрів і заохочення самоосвіти;
- слід надавати перевагу повільній службовій кар’єрі з просуванням на вищу посаду після досягнення певного віку;
- адміністрація має постійно турбуватись про працівника і забезпечувати йому позитивний найм у разі належного ставлення його до роботи.

Теорія “Z” описує відданого організації працівника, який надає перевагу роботі в групі і хоче мати чіткі обриси своєї діяльності на тривалу перспективу. Вона більше відповідає ментальності японців як носіїв общинної культури, хоча деякі її позиції корисні і в мотивуванні інноваційної діяльності.

Загалом, описані вище теорії мотивування відобразили суттєву різницю між механістичною і органічною парадигмою управління і окреслили можливості використання певних стереотипів поведінки людей для ефективного управління ними в процесі трудової діяльності. Очевидно, що означені стереотипи поведінки є відображенням не лише ментальних особливостей жителів певних країн, а й наслідком впливу умов становлення особистості (особливостей виховання, навчання тощо), які можуть розвивати творчі здібності індивідів або ж навпаки, карати за відхилення від стандартних рішень, розвивати здатність до групової роботи, або ж підтримувати індивідуалізм. Тому вирішення проблеми активізації інноваційної діяльності повинно охоплювати і заходи, спрямовані на поширення у навчальному процесі (починаючи із дитячого садочка, як це має місце у Японії) різноманітних методик розвитку творчих здібностей особистості, нетривіального мислення, винахідництва тощо.

Однак, зважаючи на те, що виконання виробничих завдань на підприємстві потребує не лише роботи творчої, а й здійснення стандартних процедур (і чим більшою є підприємницька структура, тим більший рівень рутинізації виконуваних робіт), можна стверджувати, що добір персоналу і подальша робота з його розвитку та мотивування має здійснюватися з метою формування колективу, здатного ефективно виконувати усі необхідні для конкретного етапу функціонування підприємства види діяльності. Водночас має братись до уваги концепція мінімізації витрат, яка в контексті роботи з персоналом трансформується у правило: темпи зростання загальної продуктивності повинні перевищувати темпи зростання витрат на утримання персоналу (як у вигляді оплати праці, додаткових винагород, так і соціальних виплат, здійснюваних у межах соціальних програм підприємства). Тому у складі персоналу інноваційно-активної економічної організації можуть бути працівники з різними стереотипами поведінки (“X”, “Y” і “Z”). Важливе їх співвідношення, яке має відповідати завданням розвитку.

Паралельно із концепцією Д. Мак-Грегора у теорії мотивації сформувалось два основних напрями дослідження сутності мотивації як явища – змістовий і процесний, в межах яких формувались інструменти управління поведінкою працівників. Прибічники першого напрямку (біхевіористського), серед яких слід особливо виділити М. Туган-Барановського, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда, К. Альдерфера, вважають, що в основі процесу мотивації лежить актуалізована потреба індивіда, яка спонукає його до певних дій, внаслідок яких потреба може бути задоволена (в Україні фундатором теорії потреб називають І. Вернадського, який зробив розгорнутий аналіз людських потреб, в т.ч. з урахуванням їх національної специфіки [221, с. 108]).

Мотивація, на думку біхевіористів, визначається потребами і цілями індивіда, умовами діяльності (як об’єктивними, зовнішніми, так і суб’єктивними, внутрішніми –

знаннями, вміннями, здібностями, характером), світоглядом, переконаннями, рівнем прагнень та ідеалами тощо. Потреби можуть мати різну гостроту прояву [140, с. 44], яка залежить від суб'єктивного сприйняття і суб'єктивної оцінки повноти її задоволення і стосується, як правило, потреб вищого рівня (потреб професійного росту, поваги, задоволенні роботою тощо). У більшості випадків саме це може виявитися вирішальним у мотиваційному процесі.

Науковці вибудовували ієрархії потреб (А. Маслоу, К. Альдерфер), виділяли фактори, що впливають на їх формування чи актуалізацію (Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд), розробляли інструменти впливу на поведінку людей. Однак останні не завжди мали однакову ефективність у різних ситуаціях і для різних людей, що стало поштовхом для дослідження особливостей сприйняття людьми мотивуючих чинників.

З'явилися мотиваційні теорії, які концентрували увагу на процесах мислення працівників, щодо яких здійснювалися мотиваційні впливи. У них мотивація розглядалась не як статичне, а як динамічне явище – процес, механізм, звідки і відповідна назва цієї групи мотиваційних теорій – **процесні**. Мотивація згідно цих теорій є наслідком суб'єктивного сприйняття людиною мотивуючих чинників у порівнянні із змістом і обсягами завдання, яке їй доведеться виконувати, а також власними можливостями (фізичними і розумовими), (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Загальна схема мотивації згідно процесного підходу

Найбільш відомими представниками процесного підходу в теорії мотивації були Д. Аткинсон, В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер [223, с. 376–382]. Вони дають визначення мотивації як процесу спонукання до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей – особистих чи загальноорганізаційних [223, с. 360]. Представники процесного підходу підкреслювали, що існування активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини на досягнення певної мети. Людина також має бути впевненою, що обраний нею тип поведінки дійсно буде сприяти задоволенню даної потреби і досягненню бажаного. Д. Аткинсон, досліджуючи мотиваційний процес зазначав, що сила мотиваційного впливу M може бути описана наступною формулою [207, с. 75]:

$$\dot{I} = \ddot{I}_{\dot{a}\dot{o}} \cdot \hat{A}_{\hat{a}\hat{i}} \cdot \hat{C}_{\hat{a}\hat{i}} \quad (4.1)$$

де P_{oy} – прагнення досягнення успіхів як особистісної диспозиції; B_{om} – суб'єктивно оцінювана індивідом вірогідність досягнення поставленої мети; Z_{om} – значення досягнення певної мети для індивіда. У разі низької ймовірності досягнення мети або коли мета (потреба) не має для індивіда важливого значення, мотивація до дії у індивіда відсутня.

У процесних теоріях важливе місце відводилось відчуттю справедливості, що підкреслювало соціальний характер мотивації і розширювало можливості стимулювання працівників до розвитку своїх професійних здібностей. З огляду на особливий характер інноваційної діяльності, яка потребує від людини здатності до творчості, резонно зауважити, що саме відчуття порівняльної несправедливості у винагороді людей розумової праці перешкоджає збільшенню інтересу до винахідництва, особливо у царині технічних наук. Водночас цей аспект обов'язково слід враховувати при розширенні числа учасників підприємницьких структур (наприклад, у процесах злиття чи об'єднання на асоційованих засадах). Спільна діяльність має розширювати ринкові можливості усіх учасників і це повинно відображатись у розподілі загальних економічних результатів, де внесок кожного мусить бути об'єктивно оцінений і нагороджений.

Нині сформувалось узагальнююче бачення сутності мотивації як процесу впливу на індивідів внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил, які визначають межі трудової діяльності, задають її форми і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей [63, с. 133; 102, с. 499; 344, с. 266]. Сучасні дослідники явища мотивації акцентують увагу на потребах людей, справедливо вважаючи їх визначальними чинниками мотиваційного процесу [140; 152, с. 48; 160; 172, с. 45]. Цілком очевидно, що усі свідомі дії індивіда впливають із мотивів, які пояснюють йому сенс даної дії, її внутрішній психологічний зміст. Ці мотиви є суб'єктивними, вони формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що впливає на визначення його цілей і шляхів їх досягнення. Тому науковці прагнуть побачити можливості посилення мотиваційного впливу на людей через розширення й урізноманітнення складу мотиваційних чинників, які формують структуру їх мотивацій.

Зокрема, Е. Ільїн виділяє три групи мотивів, якими керується людина в трудовій діяльності – утилітарний, альтруїстичний і динамічний, відносячи до утилітарних мотивів ті, що дають змогу забезпечити існування працівника та його сім'ї, заробити гроші для задоволення своїх матеріальних чи нематеріальних потреб (наприклад, у відпочинку), до альтруїстичних – ті, що визнаються як суспільно корисні (наприклад, допомога іншому), а до динамічних ті мотиви, які задовольняють потребу людини в самоактуалізації, самореалізації, суспільному визнанні і повазі з боку інших [140, с. 270]. Таке групування мотивів може бути корисним саме у сфері управління інноваційною діяльністю. Очевидно, що основу мотиваційного механізму інноваційної діяльності у внутрішньому середовищі підприємницької структури має складати передусім динамічна група чинників, підґрунтям якої є потреба у визнанні та самореалізації. Вони домінують у людей творчих, без яких інноваційна діяльність немислима. Водночас значне місце у **структурі мотивації** мають займати й чинники утилітарні, які відображаються у розмірах отриманої економічної вигоди від участі у інноваційних процесах.

У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами тощо. За одних обставин домінуючими є одні мотиви, а за інших – протилежні. Переважання одних мотивів над іншими формує **мотиваційні преференції** – те, чому індивід надає перевагу за наявності кількох альтернатив [343, с. 281].

Так, чим вищим є становище людини в організації, тим гострішою є потреба у визнанні. Для молодих працівників потреби самоактуалізації, успіху, визнання є доміную-

чими і можуть бути набагато гострішими, ніж проблеми безпеки, внаслідок чого такі працівники здатні до ризикованіших дій. В той же час у багатьох людей велике бажання бути захищеними, перебувати під опікою, тому навіть у скрутному матеріальному становищі вони не зважуються розпочати власну справу, піти шляхом вільного підприємництва.

Свідомі дії людини, які вона здійснює під впливом мотивів, завжди спрямовані на досягнення певної мети. В межах організації такі дії спрямовуються менеджментом у напрямку досягнення загальних організаційних цілей. Це досягається завдяки застосуванню стимулів. У науковій літературі термін “стимул” вживається паралельно із терміном “мотив” і досить часто у тому ж контексті. Проте між ними є істотна різниця – якщо мотив є внутрішньою спонукальною причиною, що обумовлює дії і вчинки суб’єкта, то стимул більше асоціюється із втручанням зовнішніх сил у вибір суб’єктом певного типу поведінки [145]. Стимули характеризують певні блага (матеріального або нематеріального характеру), які людина може отримати, а мотиви – прагнення людини їх отримати.

Мотивація, як процес спонукання до діяльності, включає і мотиви, і стимули. Підприємство, розвиваючись, змінює і структуру стимулів, оскільки різні етапи розвитку потребують зміни акцентів у поведінці працівників як учасників оновлювального (інноваційного) процесу. З урахуванням загального підвищення якості життя змінюються й мотиваційні преференції працівників, що потребує постійного моніторингу їх трудових орієнтацій та інтересів. Це забезпечить можливість практичного використання механізмів мотивування, базованих на цілеспрямованому диференційованому впливі.

За умов, коли робота є цікавою, захопливою для людини, коли людина прямо вбачає у її виконанні спосіб досягнення власних цілей, мотиви не потребують підкріплення стимулами. Однак, коли людина виконує певну роботу лише для того, щоб отримати засоби для існування, необхідно підкріплювати її зусилля стимулами, які суб’єкт управління може змінювати з метою посилення керівного впливу на підлеглого у разі, якщо попередні стимули втратили свою силу. Використання протягом тривалого часу сукупності стимулів, їх періодична зміна, оновлення здебільшого формують у підлеглих ті стереотипи поведінки, які потрібні організації для нормального функціонування і досягнення поставлених цілей. За умов, що такі норми поведінки позитивно сприймаються соціумом, до якого належать дані працівники, актуалізують їх потреби вищого порядку (потреби у визнанні, успіху, самоствердженні), вони можуть формувати у працівників відповідні мотиваційні преференції. Тим самим здійснюється мотиваційний процес, який передбачає перманентний вплив суб’єкта управління на поведінку об’єкта управління через систему стимулів, що формують у об’єкта управління мотиви до поведінки, яка забезпечує досягнення суб’єктом управління поставлених цілей [145].

Науковці підкреслюють, що мотиваційний процес буде ефективним (дієвим), якщо віддача від отриманих результатів перевищуватиме витрати на його здійснення. Для забезпечення цього необхідний контроль і оцінювання досягнутих результатів і їх врахування у наступних рішеннях щодо зміни стимулів. Тобто можна говорити про формування певного механізму мотивації, рушійною силою якого є очікувана винагорода, що виступає у вигляді стимулу і має певну цінність для виконавця, а обмеженнями, що визначають силу та тривалість мотивації, є співвідношення витрачених зусиль і отриманої винагороди.

Наведені загальнотеоретичні основи мотиваційного процесу потребують конкретизації стосовно завдань мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур. Тут мотиваційний процес повинен відбуватися як щодо власників бізнесу, так і щодо персоналу. Тобто він має охоплювати сукупність зовнішніх щодо підприємницької структури стимулів, які сприяють формуванню у власників бізнесу твердого переконання, що лише завдяки систематичній і цілеспрямованій інноваційній діяльності фірма може утримувати і зміцнювати свою конкурентоспроможність, здобувати нові конкурентні пере-

ваги. Це, в свою чергу, спонукає їх до активізації інноваційної діяльності персоналу підприємства через відповідну систему внутрішніх стимулів.

Незважаючи на те, що й власники бізнесу і наймані працівники є економічними агентами, тобто в основі їх ринкової взаємодії лежить економічна вигода, структура мотивацій у них відрізнятиметься. Це зумовлено передусім тим, що мотивація найманого працівника стосується лише його ресурсу праці (виконувати чи не виконувати певні дії безпосередньо), а мотивація власника бізнесу стосується його рішень про використання усіх активів підприємства (сукупного ресурсу). Він має зробити вибір з певної множини дій, кожна з яких характеризується різним ступенем суспільної ефективності. З цього приводу В. Дементьєв зазначає, що власник як раціональний економічний агент буде вмотивований до певних господарських рішень лише тоді, коли матиме з цього економічну вигоду більшу, ніж від реалізації інших, що можуть бути прийняті в ситуації, що склалася. Тому чим нижчими є витрати, які необхідно вкласти для отримання одиниці доходу порівняно з іншими варіантами економічної поведінки, тим вищою буде мотивація до даної діяльності і навпаки [103, с. 356].

Кожне господарське рішення потребує для його реалізації відповідних витрат. У разі ефективного рішення такі витрати зменшуватимуться, неефективного – зростатимуть. Проте ефективність рішень визначається не лише так званими “витратами звичайної діяльності”, а й витратами, що виникають під впливом взаємодії підприємницької одиниці з іншими економічними агентами господарської системи. І вони значною мірою залежать від сукупності регулятивних норм, які відображають позицію органів державної влади у сфері економічної політики. Вона має забезпечувати необхідне для динамічного розвитку суспільства співвідношення між індивідуальними та суспільними інтересами у використанні ресурсів підприємницьких структур.

В. Дементьєв підкреслює “Мотивація вибору власника залежить від того, за які дії система економічної влади його “карає”; якою мірою діючі інститути влади здатні “захистити” його від свавілля; які його дії “винагороджуються” зовнішніми агентами; наскільки існуючі інститути влади здатні усунути невизначеність і скоротити трансакційні витрати власника” [103, с. 358].

Тобто, якщо пошук шляхів зменшення звичайних витрат через реалізацію інновацій виробничо-збутового чи організаційно-економічного характеру супроводжуватиметься додатковими витратами для захисту від свавілля зовнішніх агентів, втрат від невизначеності тощо і ці витрати в сукупності зі звичайними будуть більшими з розрахунку на одиницю доходу, ніж витрати від неефективного господарювання, то мотивація до підвищення ефективності використання ресурсів підприємства зменшуватиметься.

Авторське бачення структури мотиваційного процесу, сформованого для управління інноваційною діяльністю підприємства подане раніше [343, с. 283; 367]. На рис. 4.1 наведено відкориговану схему з урахуванням завдань розвитку підприємницької структури на основі інновацій.

Як видно з представленої схеми, для мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур необхідно вибудовувати стимули як для їх власників, так і для найманих працівників. У першому випадку йдеться про систему суто **економічних** стимулів, які повинні бути складовими державної економічної політики, а в другому – формуватися під впливом стимулюючих дій вищого менеджменту і стосуватися поведінки усіх учасників підприємницької структури. Вони можуть містити і стимули нематеріального характеру. Водночас вони повинні опиратися на оцінку досягнутих в процесі реалізації інновацій результати.

Отже, для забезпечення мотивації персоналу підприємницької структури до інноваційної діяльності власниками бізнесу має бути розроблена система стимулювання, яка має містити:

Примітка. *Економічна політика держави вибудовується з урахуванням пріоритетів, які відображають найбільш раціональні напрями забезпечення загального соціально-економічного розвитку. Їх реалізація у ринковій економіці досягається через непрямі регулятори економічної діяльності (податкові, кредитні), які формують мотиви прийняття рішень власниками бізнес-структур. Для стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання вони повинні гарантувати їм відповідні економічні преференції, які б мінімізували інноваційні ризики. Детальніше про це – у розділі 5.

- обґрунтовану сукупність стимулів для вищого рівня менеджменту, в основі якої лежатимуть показники підвищення ринкової вартості підприємства;
- систему стимулів для менеджерів та фахівців функціональних служб, задіяних у процесі створення та реалізації програми інноваційного розвитку, залежно від їх внеску у кінцевий результат.

З огляду на те, що вирішальне слово у виборі сценарію розвитку підприємницької структури залишається за власником бізнесу, він має бути певним, що його економічні інтереси будуть задоволені. Власники бізнесу як економічні агенти, прагнуть максимізувати свої доходи від господарської діяльності. Це вимагає продуманої системи управління економічними процесами на макрорівні, яка повинна не тільки визначати пріоритети ділової активності у підприємницькому середовищі, а й підтримувати їх відповідними регуляторами економічної діяльності.

Отже, управління інноваційним розвитком підприємницьких структур, згідно з принципами комплексності і системності, має містити дієві мотиватори на всіх рівнях управління господарськими системами, що потребує відповідного структурування і самої проблеми мотивації.

4.2. Структурування проблеми системного забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур

Для наукового обґрунтування і окреслення кола мотиваторів інноваційного розвитку підприємницьких структур необхідно, згідно із системним та еволюційним підходом, визначити можливості і напрями регулятивного впливу з боку економічної системи вищого порядку, якою є національна економіка. Очевидно, що змістова наповненість економічної політики повинна набувати все чіткіших обрисів при переході економічної системи з вищого ієрархічного рівня на нижчий і служити дієвими мотиваторами прийняття управлінських рішень на нижчих ієрархічних рівнях – регіональному, корпоративному, у внутрішньому середовищі підприємств та компаній.

Національна економіка є багаторівневим утворенням (економічною системою) із певним механізмом функціонування. Сучасні науковці трактують її як “структуровану в галузевому й регіональному просторах економічну діяльність у масштабах країни, що регулюється інституційною системою згідно з її економічними, політичними (державними) та ідеологічними (суспільними) порядками” [89, с. 40]. Як економічна система вона є структурованою ієрархічною цілісністю, у якій вищі ієрархічні рівні моделюють поведінку внутрішніх елементів, які, в свою чергу, впливають на свої структурні елементи.

Залежно від завдань та предмета досліджень, структуру національної економіки розглядають у різних вимірах: трьох [83]; п’яти [49; 169; 279, с. 11] і навіть дев’яти [210, с. 49–51]. В контексті даного дослідження важливо виділити ті рівні, які є об’єктами внутрішньодержавного управління економічними процесами і можуть піддаватися регулюванню з метою забезпечення завдань інноваційного розвитку підприємницьких структур. На наш погляд, для цього достатньо п’ятирівневого структурування економіки (мега-, макро-, мезо-, мікро- і нано-). Мегарівень пов’язаний з процесами глобалізації, що передбачає потребу в регулюванні способів і глибини проникнення ТНК на ринки багатьох країн для обґрунтованого захисту національних підприємницьких структур. Макрорівень охоплює питання управління економічними процесами всередині країни засобами державного регулювання, забезпечуючи взаємодію підприємницьких структур за максимально вигідними для системи в цілому схемами та процедурами, підтримуючи їх детерміновану стратегічними цілями збалансованість у часі й територіально-галузевому розрізі та формуючи тим самим рушійні сили інноваційного розвитку.

На мезорівні здійснюється управління регіонами, галузями і великими виробничими комплексами через формування відповідних координаційних та інтеграційних механізмів їх функціонування, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. На мікрорівні об’єктами управління є окремі підприємницькі структури, поведінка яких детермінується співвідношенням державних регулятивних інструментів і економічного інтересу власників бізнесу. Міні- і нанорівні стосуються процесів, що відбуваються всередині суб’єктів господарювання – взаємодію виробничих підрозділів (мінірівень) та мотивацію і чинники соціальної поведінки індивіда, які визначають його ставлення до тих чи інших суспільних та економічних процесів (нанорівень). В таблиці 4.2 на основі існуючих класифікацій рівнів регулювання розвитку економічних систем [22; 170; 201; 210, с. 49–51] охарактеризовано складові управління їх розвитком (в порядку “подрібнення” об’єктів управління) та вказано, які концептуальні підходи доцільно використати для вирішення поставлених завдань.

На думку багатьох науковців, головним із рівнів забезпечення розвитку національної економіки є макроекономічний, на якому визначаються основні умови функціонування та взаємодії усіх господарюючих суб’єктів. Регулюючі функції виконує держава,

Таблиця 4.2

Рівні й складові управління розвитком економічних систем

Управління			Ключові аспекти і предметні області управління розвитком	Концептуально-методологічні підходи до вивчення проблем управління розвитком
Рівні	Об'єкти	Суб'єкти		
Макрорівень	Національна економіка	Органи центрального апарату державного управління	Визначення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку країни; розробка соціально-економічної політики у контексті визначених пріоритетів; формування законодавчої бази регулювання економічних процесів; створення ефективних регулятивних структур	Поєднання системного підходу із методологічним інструментарієм інституціональної економіки
Мезорівень	Регіональні комплекси, галузі, великі корпорації	Регіональні і галузеві органи державного управління, менеджмент корпорацій	Забезпечення ефективної економічної взаємодії і розвитку регіонів, галузей, виробничих комплексів; реалізація завдань соціальної політики	Системний та ресурсорієнтований підходи, залучення методологічного інструментарію еволюційної та неонституціональної економіки
Мікрорівень	Суб'єкти економічної діяльності в контексті їх взаємодії на ринку товарів і послуг	Менеджмент підприємницьких структур	Процеси залучення ресурсів, організації виробництва, формування цін та обсягів виробництва, взаємодії із споживачами	Процесний підхід, залучення методологічного інструментарію неокласичної економічної теорії й теорії трансакційних витрат
Мінірівень	Суб'єкти економічної діяльності в розрізі взаємодії їх підрозділів		Ефективність взаємодії підрозділів; організаційні зміни і розвиток підприємства	Поєднання системного і процесного підходів, залучення методологічного інструментарію теорії фірми (трансакційних витрат, контрактних відносин), поведінкової економіки
Нанорівень	Поведінка індивідуальних учасників процесів виробництва, розподілу, споживання	Працівники підприємств, споживачі	Процеси і фактори, що визначають поведінку індивідуальних економічних агентів	

проте масштаби її втручання у економічні процеси “об’єктивно обмежуються, з одного боку, ринковим механізмом взаємодії відносно автономних елементів національної економічної системи, а з іншого – можливостями самої держави як інституту регулювання та економічного агента” [271, с. 141]. Обґрунтованість важелів впливу та форм державного втручання у економічні процеси визначають ефективність регулятивного механізму. На жаль, попри численні дослідження цих питань, економічна наука поки не дала однозначної відповіді на те, наскільки сильним повинно бути це втручання. Проте деяка закономірність все ж простежується – в кризові періоди підвищується активність державного втручання, а у відносно благополучні – зменшується.

Аналіз поглядів науковців на роль держави у економічному регулюванні засвідчує акцентування ними того, що такий вплив повинен бути *системним*, тобто охоплювати всі ієрархічні рівні регулювання та всю сукупність умов функціонування суб’єктів господарювання [212, с. 186; 271, с. 141]. Це особливо стосується важелів та інструментів управління конкурентоспроможністю суб’єктів господарювання. Н. Гончарова, зокрема, зауважує, що “не можна розраховувати на високу конкурентоспроможність окремих суб’єктів господарювання, якщо в країні не відрегульовані основні баланси політичного, економічного і соціального характеру” [83].

Інші вітчизняні науковці також підкреслюють, що хоч здатність підприємств конкурувати залежить від їх власних ресурсів, реалізації ефективних бізнес-стратегій, успіхів у інноваційній діяльності, вирішальний вплив на здатність національного бізнесу конкурувати мають існуючі в країні інституційно-регуляторні рамки, які формуються в результаті принципів рішень державної влади [146; 263; 307; 441]. З цього приводу О. Пенькова справедливо зауважує, що “державна політика конкурентоспроможності повинна бути спрямована на підтримання позитивних тенденцій і нівелювання обмежень, які заважають розвитку цих тенденцій. Економічна політика, використовуючи механізми прямого та опосередкованого регулювання господарської діяльності, повинна забезпечити швидке інвестиційне зростання економіки та активізувати ключові інноваційні тренди” [267]. Прикладом цього є чітка та стабільна макроекономічна політика Японії, конкретизована в численних інструкціях та правилах узгодження прийняття рішень. Вона, сукупно із деякими протекціоністськими заходами відіграла важливу роль у розвитку японської економіки – уряд фактично усувався від втручання у роботу конкурентоспроможних галузей і, навпаки, виконував активну регулюючу функцію у неконкурентоспроможних галузях, завдяки чому вони ставали більш конкурентоспроможними [285, с. 76]. Теоретичний висновок, який може бути зроблений із японського досвіду державного регулювання, полягає у тому, що регулювання здійснювалось селективно у розрізі національної економіки, а не галузевому розрізі. Це дуже важливо для того, щоб у межах галузі окремі суб’єкти господарювання не мали ніяких преференцій, які б необґрунтовано і штучно посилювали їх позиції в конкурентній боротьбі.

Поза тим, вітчизняні науковці однастайні в тому, що державна політика в Україні характеризується відсутністю продуманої стратегії розвитку законодавчої бази. Це зумовлює, як справедливо зазначають В. Шамрай та А. Бейкун, “часті зміни концептуальних підходів до правового регулювання тих чи інших аспектів державної політики, надмірний динамізм нормативної бази, відсутність її структурування, протиріччя стосовно змісту актів різного рівня юридичного значення, які регулюють одне й теж коло відносин, наявність прогалин у правовому регулюванні” [432, с. 28]. Л. Піддубна підкреслює, що “недосконалість механізму державного регулювання в Україні стримує розробку... дієвого механізму управління конкурентоспроможністю на рівні підприємств” [271, с. 145]. Очевидно, що саме слабка присутність у вітчизняному бізнес-просторі інституцій, що формують здатність до цивілізованої конкуренції, зумовлює низьку зацікавленість біз-

несу у залученні нових технологій, розробленні та реалізації нових способів ведення бізнесу, оскільки вони, навіть за сприятливого розвитку подій, дають віддачу пізніше і у менших обсягах, ніж пільгові преференції, отримані через вплив на законодавчі процеси та розподіл бюджету.

І. Крючкова справедливо наголошує, що подальша консервація існуючої ситуації “приведе до втрати перспектив виходу на світові ринки наукомісткої продукції і збільшення відставання від світових лідерів, що мають якісні інституції і активно розвивають постіндустріальне суспільство. Як показує досвід найбільш конкурентоспроможних країн, на сьогодні саме нова якість держави, більш ефективний та відповідальний уряд є гарантом високої конкурентоспроможності економіки і вирішення проблем розвитку людського капіталу” [197]. Тому у своїй Концепції державної програми підвищення конкурентоспроможності національної економіки на 2007–2015 роки вона особливу увагу звертає на вдосконалення інституційного середовища України, яке має бути основою першого етапу реалізації Програми і повинно сприяти підвищенню ефективності державного управління та поліпшенню відносин між державою і підприємницькими структурами. Інші науковці також наголошують, що сукупність “формальних та неформальних інститутів країни має відповідати вимогам виробництва конкурентоспроможних товарів та послуг” [451, с. 19].

Важливим рівнем управління розвитком національної економіки є мезорівень, який виступає в ролі “проміжного, з’єднувального, амортизуючого і адаптивного буферного прошарку між основними пластами господарської системи” [210, с. 47]. На ньому формується галузева структура, визначаються перспективи розвитку галузей, груп підприємств чи корпорацій, відбуваються процеси інтегрування і подрібнення в межах регіональних і галузевих вертикально інтегрованих підприємницьких структур, з’являються науково-технічні доробки, принципово нові технологічні рішення, орієнтовані на відносно тривалу перспективу, які визначають напрями і темпи техніко-технологічного розвитку цілих галузей. Велику роль у забезпеченні конкурентоспроможності тієї чи іншої галузі відіграє державна структурна політика, в тому числі промислова, яка повинна бути спрямована на створення сприятливих умов для розвитку перспективних галузей, для чого розробляються відповідні стимулюючі заходи (фінансово-організаційна підтримка фундаментальних і прикладних досліджень, поліпшення якості людського капіталу, в тому числі у сфері управління тощо), на чому наголошують багато науковців [83; 244; 442]. При цьому провідні науковці звертають увагу на те, що втрата галузями конкурентних позицій загрожує здатності країни підтримувати соціально-економічну оптимальність, стабільне економічне зростання.

Здебільшого саме на галузевому рівні завдяки спільним умовам функціонування і ресурсам, спільним інтересам і цілям, однаковим за змістом і результатами господарської, виробничої чи трудової діяльності виникають і розвиваються асоціації економічних агентів, об’єднаних у комплекси. За умов, коли такий комплекс (галузевий чи територіальний) активно підтримується засобами державного регулювання (у разі визнання його пріоритетного значення для економіки) або ж коли у ній сконцентрований капітал однієї чи поріднених бізнес-груп, мезорівень виступає цілісною системою, а отже, потребує розробки ефективних методів управління, заснованих на поєднанні системного і процесного підходів.

Коли ж у галузі функціонують різні бізнес-структури, конкуренція між ними розгортається на мікрорівні, проявляючись у вигляді жорсткої боротьби за споживача. Як зазначає Л. Качаліна, “інтенсивність і конкретні форми конкурентної боротьби між прямими суперниками на ринку варіюються залежно від характеру конкурентної ситуації” [162, с. 10]. Результуюча цієї боротьби великою мірою залежить від здатності того чи іншого суб’єкта господарювання ефективно використовувати накопичені ресурси і залучати нові для збільшення потенціалу свого розвитку.

Доцільно також підкреслити, що за ринкових умов різні підприємства однієї і тієї ж галузі можуть суттєво відрізнятися за рівнем конкурентоспроможності, що підвищує значимість ефективного управління ними на мікрорівні. Як справедливо зауважує Ю. Полунєєв, “локомотивами конкурентоспроможності країн і галузей є конкурентоспроможні компанії” [276]. Він же підкреслює, що сьогодні уряди багатьох країн, які актуалізують проблему національної конкурентоспроможності, “виправдано переходять від нав’язливої стурбованості макроекономічними показниками до мікроекономічної і структурної політики, що не тільки актуально, а й критично необхідно для української економічної політики”. Г. Клейнер також наголошує на тому, що “саме від підприємств залежить і економічне зростання і в кінцевому підсумку економічний прогрес” [169].

Сучасні умови внутрігалузевої конкурентної боротьби є доволі жорсткими і спрямовані передусім на забезпечення конкурентоспроможності продукції в межах присутніх на ринку аналогів. При цьому, як вірно наголошує Н. Гончарова, не можна розглядати під конкурентоспроможністю тільки досягнення нижчої, ніж у конкурентів, ціни при задовільній якості товару та відповідному рівні післяпродажного обслуговування його споживачів, як ще донедавна постулювалось деякими дослідниками, в т.ч. і М. Портером [283]. За такого підходу всі зусилля підприємців спрямовувалися б переважно на оптимізацію співвідношення “ціна–якість” в межах існуючого асортименту товарів, що зупинило б загальний розвиток споживчих потреб. Насправді ж здебільшого виграють у конкурентній боротьбі не ті, хто зосереджується на вдосконаленні існуючого товару, а ті, хто чутливо реагує на розвиток споживчого ринку, раніше інших відгадує прихований попит, формує нові потреби, матеріалізуючи способи їх задоволення у нових товарах і послугах. Той же М. Портер, виступаючи у травні 2004 р. в Москві на семінарі “Конкурентна стратегія – 2004”, підкреслив, що головна стратегія компаній нині повинна полягати в розробленні індивідуального, унікального продукту і способу конкурентної боротьби. Кожна компанія повинна розробити свій підхід до споживача, який дав би їй змогу зайняти свою нішу на ринку, не порушуючи загальногалузевої стратегії розвитку [503]. Очевидно, що це можливо лише за інноваційного підходу до ведення бізнесу, завдяки якому він еволюціонує, зберігаючи високі адаптивні властивості на різних етапах функціонування.

Погляд на конкурентоспроможність підприємницьких структур як результат їх високих адаптивних властивостей вимагає формування системи управління їх розвитком в розрізі структурних елементів (мінірівень). Багато науковців пропонують використовувати для цього методику транзакційного аналізу, яка дає змогу отримати відповідь на питання – в якому напрямку повинна розвиватися підприємницька структура (фірма) і які розміри її слід вважати оптимальними [130; 272]. Видається доцільним зауважити, що методологічною базою такого аналізу має бути поєднання системного і процесного підходів, оскільки саме в контексті побудови ефективних бізнес-процесів відбувається організаційно-структурний розвиток.

Найнижчим рівнем в структурі національної економіки є нанорівень, на якому досліджується економічна поведінка індивіда. За умов зростання ролі людського капіталу у формуванні конкурентних переваг всіх видів економічних систем цей рівень потребує глибоких і всебічних досліджень для “формування та використання інтегративних властивостей і функцій людини “економічної” та “соціальної” [128], оскільки це дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку всіх економічних агентів (від топ-менеджерів до найманих працівників) з метою зменшення проявів опортунізму до організаційних змін і підвищення їх внеску у створення суспільного продукту. Як справедливо зауважує Ю. Зайцев, стрімкий розвиток НТП сприяв появі людини “інформативної”, “інноваційної” та комунікативної”. Тому на рівні окремих виробничих колективів мотиваційні зусилля повинні спрямовуватися на формування інноваційно-активної поведінки усіх їх учасників,

що потребує виявлення та коригування їх мотиваційних преференцій, зокрема, через розвиток внутрішніх атрибутів підприємницьких структур (технологій управління, організаційної культури тощо). Тому "...визнання, з боку капіталу та влади, необхідності існування та розвитку значного, домінуючого масиву висококваліфікованої робочої сили, отже, працівників, які не тільки здатні створювати високотехнологічний продукт, але й отримують за це адекватну винагороду та визнання, що знаходить свій прояв як у високій платні, так і в участі в управлінні, прийнятті рішень, це й визнання стратегічних шляхів забезпечення конкурентоспроможності України у глобалізованій економічній системі" [128].

Викладене дає підстави в контексті досліджуваної проблеми виокремити низку взаємопов'язаних завдань, вирішення яких дало б змогу сформувати системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, що, в свою чергу, забезпечило б конкурентоспроможність національної економіки в глобальному конкурентному просторі [368]. Вони наведені в таблиці 4.3 у взаємозв'язку з теоретичними концепціями, що повинні лягти в основу формування практичного інструментарію вирішення означених завдань. Вирішення переважної більшості окреслених завдань потребує застосування теоретико-методологічного апарату інституціональної економічної теорії, оскільки мотиваційні процеси є результатом безпосередньої дії тих чи інших складових інституційного середовища.

Таблиця 4.3

**Структурування проблеми системного забезпечення мотивації
інноваційного розвитку підприємницьких структур**

Завдання, що потребують вирішення для системного забезпечення мотивації інноваційного розвитку суб'єктів господарювання	Теоретична база вирішення завдань
Окреслення перспектив структурного розвитку національної економіки з виділенням пріоритетних галузей, здатних сформувати "точки економічного зростання"; підтримка інвестиційних потреб цих галузей на рівні, який забезпечує створення і утримання "інноваційної монополії"	Теорія постіндустріального суспільства, концепції Перру і Мюрдаля, ресурсорієнтований підхід, теорія обмеженої раціональності, теорія фірми
Підвищення обґрунтованості інструментів і важелів регулювання економічних процесів на макро- та метарівнях з метою посилення ролі інноваційних чинників у формуванні конкурентних переваг вітчизняних підприємств	Інституціональна економічна теорія (теорія інституційного середовища), теорія підприємницького суспільства та інноваційної економіки Друкера, концепції Кірцнера та Хайєка
Підвищення дієвості регулятивних структур з метою підвищення прозорості господарських операцій підприємств, що унеможливує розвиток тіньових схем ведення бізнесу	Інституціональна економічна теорія (теорії інституційного середовища, трансакційних витрат і позалегальної економіки)
Адаптація до умов трансформаційної економіки ефективних інструментів управління діяльністю підприємницьких структур корпоративного сектора з метою уникнення корпоративних конфліктів, які ослаблюють їх конкурентні позиції та зменшують інвестиційну привабливість	Інституціональна економічна теорія (теорія фірми, теорія контрактів, теорія трансакційних витрат, теорія прав власності), поведінкова економічна теорія
Культивування організаційної культури, здатної мотивувати зростання цінності і ролі інтелектуального ресурсу у системі виробничих факторів	Інституціональна економічна теорія (теорія контрактів) теорія людського капіталу, поведінкова теорія
Створення ефективної системи внутрішньої організаційних мотивів і стимулів до інноваційної діяльності	

Авторське бачення ендogenous (мотиваційного) механізму інноваційного розвитку економіки та підвищення рівня її конкурентоспроможності показано на рис. 4.2.

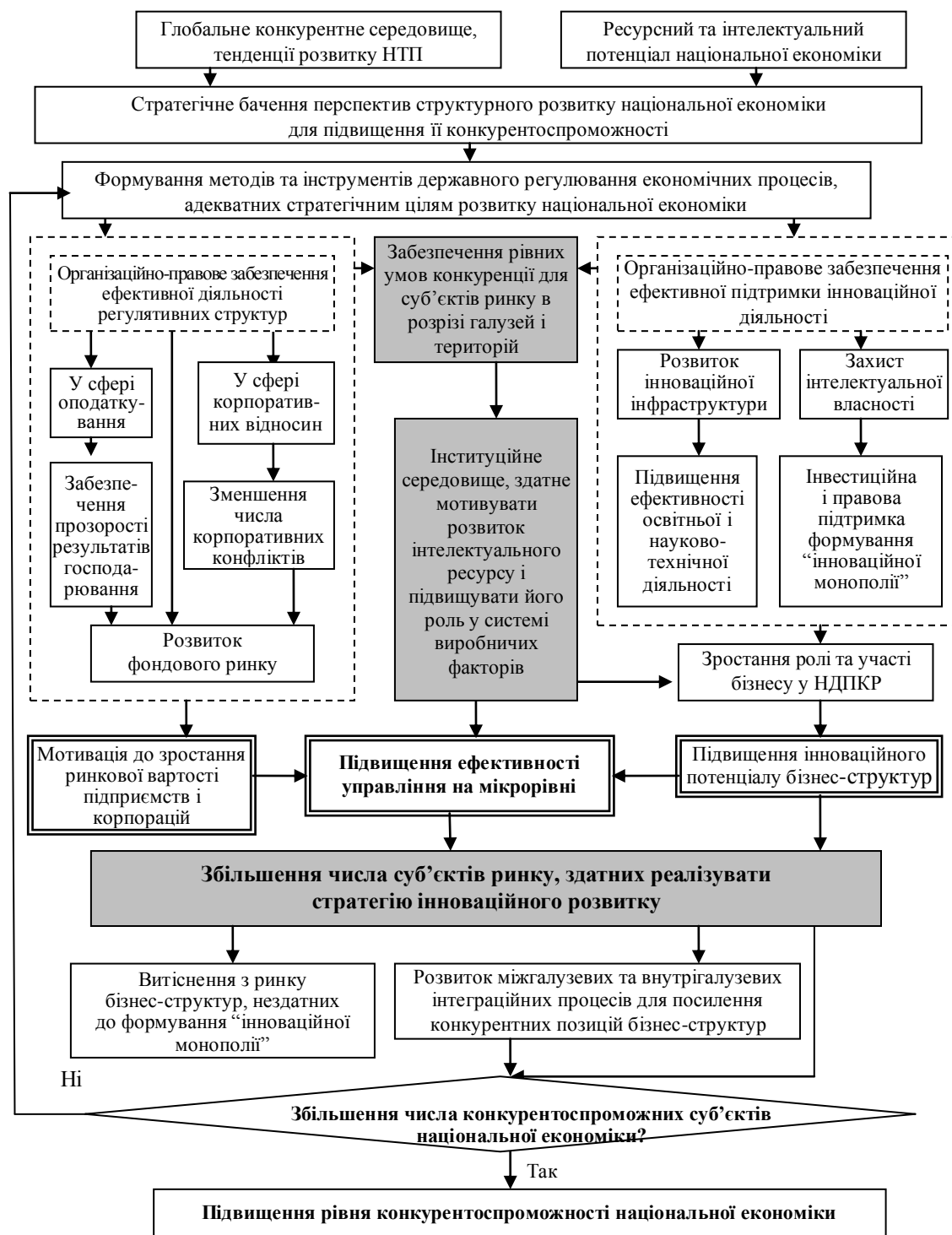


Рис. 4.2. Алгоритм моделювання мотиваційного механізму інноваційного розвитку національної економіки

Для забезпечення дієвості такого механізму важливо, передусім, сформувати інституційне середовище, здатне мотивувати зростання цінності і ролі інтелектуального ресурсу як у суспільстві загалом, так і у системі виробничих факторів. Це досягається цілеспрямованими зусиллями держави по захисту інтелектуальної власності, завдяки чому зростатиме її цінність для користувачів. В свою чергу, це сприятиме підвищенню інтересу власників бізнесу до фінансування науково-дослідницьких проєктів, водночас підвищуватимуться вимоги і до якості освіти та результативності наукової діяльності. Завдяки цьому зростатиме інноваційний потенціал підприємницьких структур, що сприятиме формуванню ними конкурентних переваг у стратегічно важливих сферах діяльності.

Водночас зрозуміло, що формування ефективних макроекономічних регуляторів потребує чіткого стратегічного бачення перспектив структурного розвитку національної економіки з урахуванням накопиченого ресурсного й інтелектуального потенціалу і виділенням пріоритетних галузей, здатних стати “локомотивами конкурентоспроможності” завдяки випуску наукомісткої продукції. Це необхідно для підвищення обґрунтованості інструментів і важелів регулювання економічних процесів на макрорівні з метою посилення ролі інноваційних чинників у діяльності вітчизняних підприємств.

Слід підкреслити, що формування такого механізму є складним завданням з огляду на труднощі становлення ринкової економіки в Україні, яке досі супроводжується надмірною активністю політичних процесів. Це унеможливає законодавче врегулювання питань захисту власності, в тому числі інтелектуальної. Водночас це спричиняє різночитання чинного законодавства у сфері господарських операцій, що призводить до корпоративних конфліктів, “ручного управління” (наприклад, повернення ПДВ) тощо. Внаслідок відсутності єдиних для всіх суб’єктів господарювання правил економічної поведінки вони опиняються у нерівних умовах, що штучно посилює чи ослаблює їх конкурентну силу.

Тому неодмінними складовими мотиваційного механізму інноваційного розвитку має бути, з одного боку – організаційно-правове забезпечення підтримки інноваційної діяльності, завдяки чому збільшаться можливості задоволення інвестиційних потреб інноваторів на рівні, який забезпечує створення і утримання “інноваційної монополії”; а з іншого – організаційно-правове забезпечення діяльності регулятивних структур, покликаних контролювати ті чи інші аспекти діяльності суб’єктів ринку з метою підвищення прозорості їх господарських операцій, що унеможливить розвиток тіньових схем і зменшить число корпоративних конфліктів, які ослаблюють конкурентні позиції підприємств та зменшують їх інвестиційну привабливість. Завдяки формуванню інституційного середовища, здатного посилювати роль інноваційного чинника у системі виробничих факторів, активізуються дії підприємницьких структур в напрямі розвитку власного інноваційного потенціалу, що підвищуватиме їх чутливість до потреб ринку і здатність до розробки нових, досконаліших форм і способів задоволення цих потреб. Оскільки на рівні бізнес-структур конкуренція проявляється найочевидніше і найжорсткіше, відбуватиметься поступове витіснення з ринку тих із них, які не здатні адаптуватися до ринкових змін. Водночас на основі взаємовигідної співпраці розвиватимуться інтеграційні процеси міжгалузевого та внутрігалузевого характеру, що посилюватиме конкурентні позиції їх учасників не тільки на внутрішньому, а й на світовому ринку. Тим самим запрацюють механізми саморегулювання і самоорганізування, що уможливить збільшення конкурентного потенціалу національної економіки і забезпечить її стійку й високу позитивну економічну динаміку.

Гносеологічне дослідження сутності мотивації як явища показало, що вона носить об’єктивно-суб’єктивний характер, тобто є закономірним процесом, який може піддава-

тися управлінському впливу, однак способи цього впливу носять суб'єктивний характер і мають відповідати особистісним характеристикам учасників мотиваційного процесу.

Мотив – це сукупність прийомів пояснення та обґрунтування дій певної людини, а результат мотивування – усвідомлений виконавцем мотив діяльності, за допомогою якого він пояснює собі сенс власних дій. В основі мотиваційного процесу лежать потреби й інтереси людей, що знаходяться в певній ієрархії, яка не є постійною. Мотивуючий вплив здійснюється через систему стимулів, і він буде тим ефективніший, чим більш актуалізованою є потреба людини, на яку опирається стимул. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації дає змогу суб'єкту управління через систему стимулювання виробити ефективну політику у підпорядкованій йому сфері трудових відносин, створити режим найбільшого сприяння для тих, хто прагне бути корисним організації і працювати в руслі поставлених завдань.

На різних етапах суспільного розвитку утверджується та концепція мотивування, яка є найбільш функціональною для тих економічних відносин, які склались в суспільстві, яка адекватно вписується у його інституційне середовище. За домінуючою концепцією мотивування можна судити про рівень розвитку суспільної системи, оскільки вона показує, яка роль відводиться у ній людині.

В повному сенсі цього слова про мотивування можна говорити лише стосовно людини як розвиненої особистості, яка має свободу волі. В поведінці людини як нерозвиненої особистості домінує адаптивність. Її мета – адаптуватися до обставин. Така поведінка свідчить про незрілість суспільства, про відсутність у ньому демократичних свобод. У демократичних суспільствах домінує розвинутий мотивуючий тип економічної поведінки, коли люди виступають творцями власних мотивів. У людей, як носіїв певних ресурсів (інтелектуальних, фінансових), починає переважати цілераціональна поведінка. За цих умов роботодавці повинні брати на себе відповідальність за те, щоб діяльність працівників не мала характер сліпого виконання дорученого, щоб їх цілі формувались в розрізі вдосконалення виконуваної роботи, і щоб своєчасно забезпечувати мотивування такої діяльності адекватними методами.

Сутнісний підтекст майже кожної концепції мотивування полягає в її цільовому орієнтуванні на те, що, в ідеалі, можна забезпечити керованість людиною як фактором економіки. Однак у розвинених суспільствах цього можна досягти лише за умови гармонізування застосовуваних стимулів із особистісною свободою людини і її людською гідністю. Вищим типом мотивування до праці є рольовий тип, за якого працівник виконує соціальну роль партнера стосовно роботодавця, однак це не завжди має місце у реальності.

Аналіз мотиваційних теорій з позицій завдань управління інноваційною діяльністю підвів до висновку, що найбільш релевантними мотиваційними теоріями для даного контексту мають бути ті, що дають змогу врахувати особливості поведінки учасників інноваційного процесу і сформулювати ефективні важелі для посилення тих мотивів, які сприятимуть ефективній реалізації завдань розвитку. Проте в класичних мотиваційних теоріях переважає мікроекономічний підхід над макроекономічним, тобто мотивація розглядається здебільшого у розрізі трудових відносин в межах організаційної ієрархії.

Вирішення проблеми системного забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур потребує його структурування за рівнями управління в розрізі національної економічної системи. Такий підхід дає змогу визначити джерела та напрями управлінського впливу, оскільки саме вищі ієрархічні рівні економічної системи через відповідні інститути моделюють поведінку її внутрішніх елементів, формують мотиви і стимули до використання тих чи інших джерел економічного зростання, виступають його рушійними силами.

Найбільш значущими структурними рівнями національної економіки, на яких повинні формуватися регулятивні інститути економічної політики, є: мега-, макро-, мезо-, мікро- та нанорівні. Змістова наповненість державної економічної політики повинна набувати все чіткіших обрисів при переході з вищого ієрархічного рівня на нижчий і служити дієвими мотиваторами прийняття інноваційних рішень на усіх ієрархічних рівнях і для всіх економічних агентів – від власників капіталу, які вкладають його у бізнес-проекти, і до власників інтелектуальних ресурсів, які ці проекти створюють, розробляють і реалізують. При цьому відповідні мотиви повинні формуватися і у сфері органів державного управління – через додаткові стимули, які відображатимуть ефективність рішень владних структур у розрізі галузей і регіонів.

Усебічна обґрунтованість важелів впливу та форм державного втручання у економічні процеси визначає ефективність регулятивного механізму. Сукупний вплив сформованих інститутів має забезпечувати економічній системі високі динамічні властивості, сприяти її здатності накопичувати ресурси і ефективно їх використовувати, підвищуючи свою конкурентоспроможність і зміцнюючи свої позиції у середовищі функціонування.

На основі логіко-аналітичного підходу та теоретико-методологічного апарату інституціональної економічної теорії змодельовано послідовність дій з формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку національної економіки; показано вектори впливу інституційних регуляторів на формування інституційного середовища, здатного мотивувати розвиток інтелектуального ресурсу і підвищувати його роль у системі виробничих факторів. Висловлено припущення щодо логічних наслідків такого впливу на інноваційну активність підприємницьких структур, підвищення їх інноваційного потенціалу, здатності до реалізації інноваційних стратегій, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність національної економіки.

МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

5.1. Структурно-сутнісна характеристика інституційного середовища з позицій мотивації інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва

Кожна соціально-економічна система функціонує за певними правилами, які регламентують більшою чи меншою мірою поведінку її структурних елементів. Ці санкціоновані правила разом із соціальним механізмом їх захисту утворюють інститути, а їх сукупність – інституційне середовище, яке розглядається сучасними науковцями як особливого роду інститут (матриця розвитку) вищого порядку [26].

Поведінка підприємницьких структур великою мірою залежить від характеристик інституційного середовища. “Саме інститути (в їх класичному розумінні як сукупності формальних та неформальних норм та правил) є тим середовищем, де виявляють себе економічні закони, саме через інститути знаходить своє вираження економічна політика. В той же час інститути, як фактори духовного, культурного, ідеологічного та політичного характеру, формують зміст економічної політики, ...активно впливаючи на характер економічного розвитку” [27]. Інституційне середовище “...впливає на мотиви і стимули економічної діяльності людей, визначає її пріоритети, обумовлює розміри підприємницьких одиниць, величину їх трансакційних і трансформаційних витрат, структуру економічної системи країни, характер розподілу доходів, який у ній складається, а звідси і ділову активність тих чи інших економічних агентів” [147]. Врешті, інституційне середовище визначає основний напрямок розвитку системи, швидкість інституційних змін, а також ті орієнтири, на основі яких відбувається формування і добір найефективніших економічних і соціальних інститутів [26].

Формування інституційного середовища, сприятливого для активно-підприємницької поведінки, є одним із найважливіших завдань держави у період ринкових перетворень, оскільки таке середовище формує потенціал розвитку підприємницького сектора. Саме під його впливом з'являється продуктивна інноваційно-підприємницька мотивація у власників бізнес-структур. У досконалому інституційному середовищі, яке створює однакові умови господарювання для всіх учасників ринку, конкурентні переваги здобуваються завдяки інноваціям, що забезпечують споживачам задоволення їх потреб кращим, ніж у інших способом. У недосконалому – конкурентні переваги формуються завдяки отриманим пільгам і преференціям.

У розвинених ринкових економіках інституційне середовище формувалося поступово і тривалий час, протягом якого вносилися поліпшуючі зміни у закони, що регулюють підприємницьку поведінку, усувалися невідповідності, що проявлялися у ході практичної взаємодії суб'єктів ринку, шліфувалися та вдосконалювалися інструменти впливу держави на перебіг економічних процесів тощо. З огляду на те, що в Україні підприємницьке середовище (через свою нетривалу історію становлення) не сформувало

такі стереотипи економічної поведінки, які притаманні країнам із розвинутою ринковою економікою, де інституційний устрій підтримує паритет індивідуальної і суспільної вигоди, логіка дослідження потребує аналізу тих складових інституційного середовища, які вступають у протиріччя із цільовими установками державної економічної політики, пріоритетами якої є перехід України до інноваційної моделі розвитку.

За визначенням Д. Норта “інституції – це правила гри в суспільстві або, точніше, придумані людьми обмеження, які спрямовують людську взаємодію у певне річище. І як наслідок, вони структурують стимули в процесі людського обміну – політичного, соціального і економічного” [246, с. 11]. Свідченням важливості впливу інституцій на поведінку економічних агентів є велика увага науковців до дослідження їх сутності і способів прояву, що видно із відмінностей у трактуванні даного терміну різними науковцями – від загального уявлення про способи “нав’язування певної моделі поведінки, що накладається на діяльність людини” [469] та може проявлятися через такі атрибути внутрішнього середовища підприємства як організаційна культура, принципи і методи управління, або ж через “основні політичні, соціальні і правові норми, що є загальною базою для дій економічних агентів у сфері виробництва, обміну і споживання” [403], і до усвідомлення того, що вони можуть виступати “соціальними технологіями” [68].

М. Йохна, зауважуючи існуючі відмінності у трактуванні інституцій різними науковцями, вказує на те, що “об’єднуючою для всіх, нібито, різнорідних речей, явищ і процесів, які називають інституціями, є їх інформаційна сутність” [148]. Це видно із ознак інституцій (рис. 5.1) [151, с. 66].

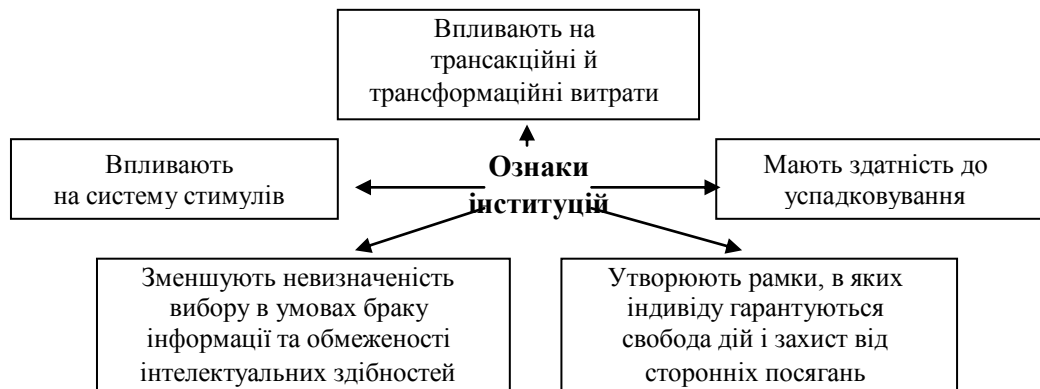


Рис. 5.1. Ознаки інституцій

Інституції зменшують невизначеність вибору в умовах браку інформації та обмеженості інтелектуальних здібностей; орієнтують людину на перевірені варіанти дій, подібні яким мали позитивні наслідки у минулому. Тим самим вони дають змогу залучати чужий досвід для вирішення власних проблем і дозволяють людям із скромними інтелектуальними можливостями приймати хоча і стандартні, проте більш-менш раціональні рішення. Досконала система інституцій здешевлює витрати на пошук і обробку інформації, вимірювання, контроль, оцінку, захист прав власності тощо, розширюючи тим самим масштаби та можливості економічної співпраці.

М. Йохна представляє інституції як циркулюючу у суспільстві спадкову інформацію, що утворює інституційний цикл. Кожній фазі інституційного циклу відповідає певний фазовий стан інституції, якими можуть бути [148]:

– норми і правила (формальні та неформальні, прості та комплексні) – як інформація у чистому вигляді;

– ментальні моделі та стереотипи, стійкі звички мислення – як інформація, що засвоєна людьми і набула форми знань;

– колективні дії, відносини та матеріальні системи (організація, ринок, галузь, фінансово-кредитна система тощо) – як об’єктивована інформація.

Такий підхід видається доволі конструктивним, він дає змогу побачити розвиток інституційного середовища – формування внаслідок взаємопроникнення та взаємоузгодження законодавчо встановлених у суспільстві (країні) правил співіснування (законів, офіційно зафіксованих у правових актах, які мають юридичну силу,) та морально-етичних норм, традицій, звичаїв, правил, стереотипів поведінки тощо, які є частиною культурної спадщини даного соціуму, нових способів колективних дій, які втілюватимуться у різні організаційні форми, в тому числі й у вигляді внутрішніх атрибутів підприємницьких структур (технологій управління, організаційної культури тощо) та зовнішніх регулятивних механізмів. Вони й визначатимуть мотиви і стимули економічної діяльності людей, її пріоритети і, відповідно, напрями та сфери ділової активності.

За такого підходу стають зрозумілими труднощі перехідного періоду – існуюча невідповідність між формальними та неформальними інституціями суттєво впливає на характер економічних відносин, оскільки “формальні інституції можуть бути ефективними тільки за умови їх принципової узгодженості з неформальними, особливо з основними морально-етичними нормами і цінностями, що є традиційними для даного суспільства” [147].

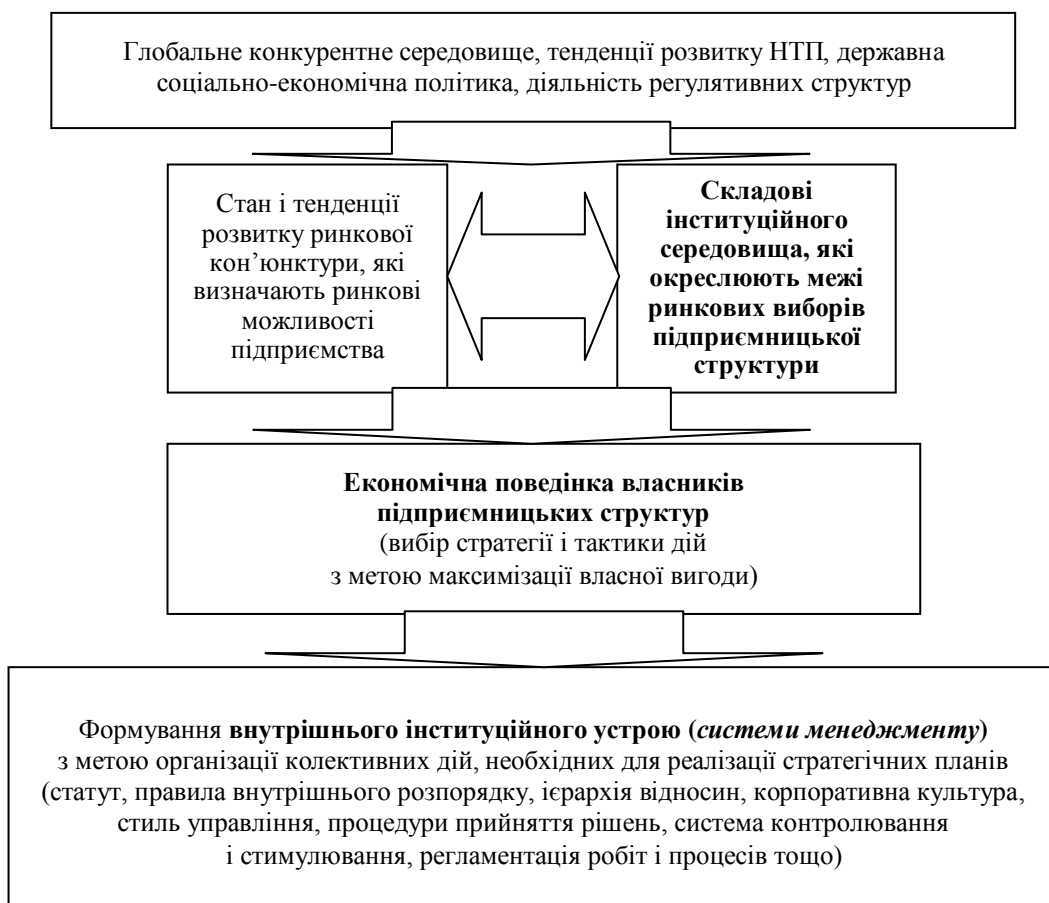


Рис. 5.2. Вплив інституційних чинників на вибір і формування механізму реалізації стратегії діяльності підприємницької структури

Однак “якщо формальні інституції можуть змінюватися моментально, при вступі у чинність відповідного закону, то неформальні інституції змінюються поступово, в міру того, як формується альтернативна модель поведінки економічних агентів, котра ґрунтується на сприйнятті ними вигод та витрат, що супроводжують дотримання даного закону. І це сприйняття може бути зовсім не таким, як очікувалось авторами нового закону, особливо у тому разі, якщо втрати від його недотримання будуть істотно меншими, ніж сукупні вигоди, одержані внаслідок вдалого опору дії нової правової норми” [151, с. 119]. За цих умов гальмується розвиток тих стереотипів економічної поведінки, які відповідають канонам розвиненого ринку (мотивація тривалого ефективного функціонування). Навпаки, увага зосереджена на максимізації поточної вигоди за тих умов, що склалися на даний момент, причому не тільки ринкової, а й політичної кон’юнктури (рис. 5.2) [364, с. 38].

Отже, складові інституційного середовища і є тими чинниками, котрі визначають, якими правилами мають послуговуватися менеджери, прагнучи зміцнити і поліпшити позиції організації, якою вони керують. Ці правила дістали назву принципів управління і є “нормами управлінської діяльності, відповідно до яких має створюватися, функціонувати і розвиватись система менеджменту організації” [435, с. 111]. Як зазначалось раніше [335], з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій та поведінки, що є обов’язковими для всіх суб’єктів, які безпосередньо їй підпорядковуються, узгоджує, об’єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір методів управління, за допомогою яких спрямовує керовану систему у визначеному напрямку.

Сучасний інституціоналізм акцентує на важливості дотримання соціальних норм і правил, які структурують систему відносин економічних суб’єктів (організацій), формують інституційний каркас ринкової економіки, який забезпечує її стійкість на макро- і мікрорівні, і створює умови для динамічного розвитку. Серед складових інституційного середовища, які привертають увагу науковців, особливе місце відводиться тим, що формують правила економічної взаємодії ринкових суб’єктів і спрямовані на створення однакових умов для усіх учасників бізнесової діяльності (це, зокрема, прийняття Податкового кодексу, формування цивілізованого фондового ринку і прозорого механізму банкрутства недієздатних фірм, врешті, напрацювання етичних норм і традицій, що встановлюють певні обмеження у діях зацікавлених груп, які, відстоюючи свої інтереси, ставлять їх вище загальнонаціональних і забувають про соціальну відповідальність за наслідки своїх рішень і дій). При цьому багато науковців пострадянського простору справедливо підкреслюють, що впровадження нових інститутів у ході трансформації економічного механізму повинно відбуватися, з одного боку, з урахуванням особливостей історичного й соціокультурного розвитку країн, їх інституційних матриць, а з іншого – нові інститути слід вводити повністю, не втрачаючи тих елементів, які роблять їх ефективними [93; 110; 151; 167; 275].

Однак становлення ринкових відносин в Україні характеризується відсутністю чітко продуманої стратегії розвитку ринкових інститутів. Це спричиняє високу мінливість господарського законодавства і суттєво ускладнює управління бізнесом. Підтвердженням тому є результати досліджень бізнес-середовища 178 країн, наведені у щорічній доповіді “Ведення бізнесу – 2008”, яку презентували 26 вересня 2007 р. у Вашингтоні Світовий банк і Міжнародна фінансова корпорація (МФК) [504]. За сукупністю показників легкості ведення бізнесу Україна зайняла в ньому 139-ту позицію (див. табл. 5.1).

Найскладнішими та витратними для підприємств у 2007 р. (як і минулому) залишаються ліцензування та сплата податків; за цими показниками Україна займає відповідно 174 і 177-му позиції. На процедуру ліцензування в Україні витрачається в середньому 429 днів (у Кореї – 34, Фінляндії – 38, США – 40 днів). Україна перебуває серед країн із найбільш обтяжливою податковою системою – підприємці сплачують 99 різно-

видів податків, більше тільки в Узбекистані (118) та Білорусі (124). За часом, необхідним для ведення податкової звітності (2085 год на рік), Україна поступається тільки Бразилії (2600 год). У Швейцарії на виконання цих процедур потрібно 63 години, у Сінгапурі – 49, а в ОАЕ – тільки 12. Законослухняні українські підприємці віддають у вигляді податків понад 57 % свого прибутку, тоді як середній світовий показник становить близько 40 %. На думку автора проекту Doing Business – 2008 С. Дьянкова, якби Україні вдалося кардинально знизити кількість податкових платежів і тривалість податкових процедур, можна було б прогнозувати з великою ймовірністю збільшення кількості приватних підприємств удвічі [320]. Нині ж кількість малих і середніх підприємств на 10 тис. населення в Україні втричі менша, ніж у країнах ЄС, а їх частка у виробництві ВВП становить всього 12 %, що в три-чотири рази менше, ніж у розвинених країнах.

Таблиця 5.1

Рейтинги України за індексом легкості ведення бізнесу

Показник	2007	2006	Зміна
Відкриття компанії	109	105	–4
Ліцензування діяльності	174	174	0
Наймання робітників і службовців	102	103	+1
Реєстрація власності	138	134	–4
Отримання кредиту	68	62	–6
Захист інтересів інвесторів	141	141	0
Сплата податків	177	177	0
Ведення міжнародної торгівлі	120	116	–4
Приведення контрактів у виконання	46	46	0
Закриття компанії	140	139	–1
Загальний показник легкості ведення бізнесу	139	139(128)*	

Примітка. *Індекс легкості ведення бізнесу за 2006 р. було перераховано з урахуванням методологічного доопрацювання та доповнення даними по трьох нових країнах.

Надмірно складними є процедури, пов'язані із банкрутством (140-е місце, середній час закриття фірми – близько 3-х років); надзвичайно погано захищені права інвесторів (141-е місце, індекс захисту прав інвесторів 1,7 за десятибальною шкалою, а індекс відповідальності директора – 1); невідгідні умови найму працівників (висока витратність найманої робочої сили – 38 % фонду оплати праці); надзвичайно висока активність контролюючих органів (в середньому 95 % українських підприємств відчули на собі вплив перевірок, при цьому близько 189 млн грн було витрачено підприємцями на оплату часу своїх працівників, задіяних у процесі цих перевірок; регуляторні проблеми вирішуються здебільшого “неофіційним способом”).

Низьку якість регуляторної політики та інституційного середовища, які безпосередньо формують макроекономічні умови для бізнесу, вважають основною причиною низької конкурентоспроможності України і експерти СЕФ [276]. За цією позицією (згідно з їх дослідженнями), у 2006 р. за Україна займала 104 місце із 125. Попереду не тільки Молдова (101), Вірменія (84), Таджикистан (77) і Азербайджан (72), а навіть такі країни, як Уганда (100), Шрі-Ланка (82), Ефіопія (83), Нігерія (94) чи Камбоджа (95). За оцінками деяких іноземних інвесторів, основні зусилля українських підприємців спрямовуються “на вирішення податкових проблем, санітарних чи реєстраційних” [127]. За словами одного із керівників проекту “Ділове середовище і розвиток підприємництва в Україні” С. Ібрагімова, надмірна кількість процедур технічного регулювання у сфері стандартизації та сертифікації діяльності “...є основним гальмом інноваційного розвитку, роблячи підприємства неконкурентоспроможними й позбавляючи споживачів продукції належної якості” [269].

Найбільше ж нарікань на непрозорість процесів державного регулювання, яке спричиняє широкі можливості для різноманітних корупційних дій. Ілюстрацією наслідків цього може бути проведене у 2000 р. компанією “Pricewaterhouse Coopers” дослідження з оцінки прозорості економік різних країн, яка оцінювалася за п'ятьма позиціями: вплив корупції, економіко-політична непрозорість, непрозорість бухгалтерського обліку і корпоративного управління, непрозорість економічного регулювання. Сукупний фактор розраховувався за експертними оцінками і переводився в податковий еквівалент на доход. Україна в даному рейтингу одержала сукупний фактор 84 бали з податковим еквівалентом у 43 % [259]. Тобто, непрозорість економіки України на той час була рівнозначна стягуванню на доходи корпорацій додаткового податку в 43 %.

На сьогодні ситуація не тільки не поліпшилась, а навіть погіршилась, про що свідчать зростаючі обсяги “плати за прийняте рішення”. За деякими дослідженнями, 80 % малих підприємств (середній показник для підприємництва становить 60 %) заявили, що хабар – це звичайний інструмент вирішення оперативних проблем. Абсолютний розмір хабара в малому бізнесі більший. Якщо в середньому по країні він становить 2 % від загального річного обсягу товарообороту, то в малому бізнесі він сягає 2,5–2,7 % [216].

Особливо непрозорими є рішення у сфері землевідведення, відбору інвестиційних проектів, держзакупівель, оскільки чинне законодавство тут недостатньо чітко прописує процедуру прийняття рішень. Так, через вади чинного закону “Про держзакупівлі” органи, які повинні інформувати потенційних учасників про дату та умови проведення тендерів, надають їй тільки на комерційній основі, причому право на це мають лише кілька комерційних структур. Обмежений доступ до інформації спричиняє численні судові процеси, за якими відміняються уже прийняті рішення. Збитки, які завдаються за цих умов бюджету, оцінюються в середньому на 3 млрд грн (за рахунок 2–6 % “відкату” від обсягу держзакупівлі) [217]. Зволікання із прийняттям нового закону призвело до того, що на середину 2007 р. на підприємствах та в організаціях, що знаходяться у державному підпорядкуванні, склалась критична ситуація із матеріально-технічним забезпеченням, оскільки тендери фактично не проводились.

Загалом, відсутність ефективних регулятивних структур, і особливо інституту захисту прав власності, спричиняє суспільну неефективність вітчизняної моделі управління підприємницькими структурами – орієнтацію менеджменту на максимізацію короточасної вигоди. Водночас, на наш погляд, недостатньо цю проблему розглядати лише у контексті посилення дієвості регулятивних структур, як це випливає із досліджень деяких вітчизняних науковців [217]. Світова практика управління показує, що позитивних результатів у вирішенні будь-якої проблеми не можна досягти, не створивши ефективної системи мотиваторів, яка повинна спонукати до поведінки, визначеної стратегічними цілями управління. Це стосується і інноваційно-активної поведінки малих підприємницьких структур, на формування якої покладались великі надії трансформаційного періоду, пов'язані з розвитком конкурентного середовища (як це впливало із концепцій Й. Шумпетера, Ф. Хайека, П. Друкера, І. Кірцнера та ін.). Звідси, в контексті даного дослідження, важливо проаналізувати вплив інституційного середовища на діяльність малих підприємств, оскільки здебільшого подібні дослідження стосуються проблем загальноекономічного характеру і не відображають специфіки малого бізнесу

Д. Ісаченко зазначає, що система інституціональних структур, яка безпосередньо впливає на становлення і функціонування сектору МБ охоплює наступні групи [138]:

- сукупність ринків: ресурсних (засобів виробництва, інформації, робочої сили, фінансових ресурсів) і збутових;
- ринкові інститути (державні і фінансово-кредитні);
- види суспільних відносин (правові, соціально-культурні, політичні);

- соціально-економічні процеси та явища (економічна кон'юнктура, екологія, науково-технічний прогрес, структура народного господарства і т.д.);
- засоби державної підтримки підприємництва.

Зважаючи на локальний характер діяльності малих підприємницьких структур, очевидно, що серед усієї сукупності інституційних чинників, які впливають на даний сектор ринку, значне місце займають ті, що формуються на регіональному рівні, визначаючи пріоритети діяльності суб'єктів підприємництва у тій частині, яка стосується використання ресурсних можливостей – матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних. Крім того, політика місцевих владних структур щодо регулювання (підтримки) діяльності малого бізнесу безпосередньо впливає на бізнес-клімат у регіоні, роблячи його сприятливим для розвитку підприємництва або ж навпаки, створюючи йому додаткові перешкоди, на чому наголошує ряд дослідників [175; 181; 230; 392].

Для оцінки вектора змін впливу інституційних чинників зовнішнього середовища на активність підприємницької діяльності у Хмельницькій області були проведені соціологічні дослідження [341], (додаток Б). Опитування проводилось протягом жовтня–листопада 2004 року; кількість респондентів – 60 осіб різного віку, які представляли виробничий та невиробничий сектори малого бізнесу.

Результати досліджень показали наступну картину: 14 % усіх опитаних відзначили умови для економічного розвитку в області як такі, що “значно покращились”, 39 % – “покращились”, 22 % – “не змінилися”, 25 % – “погіршилися”. Проте серед респондентів, які працюють у виробничому секторі, більший відсоток вказав на те, що умови діяльності не змінилися або погіршилися (рис. 5.3).

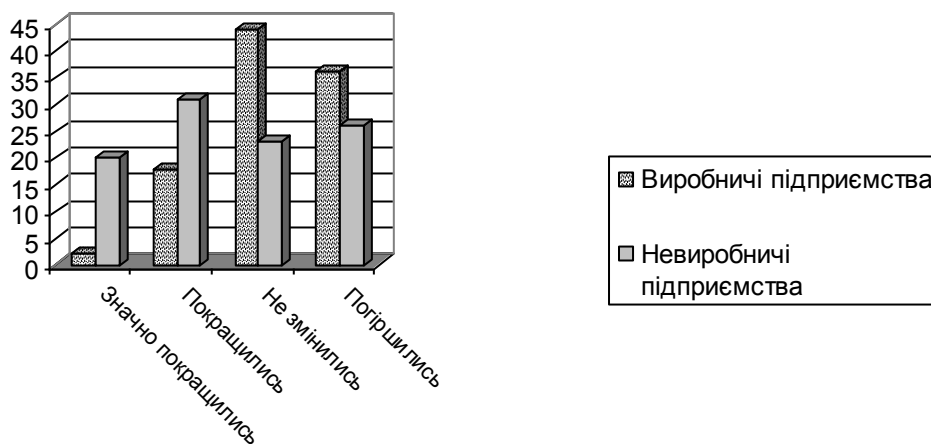


Рис. 5.3. Оцінка респондентами зміни умов діяльності у секторі МБ у 2004 році відносно 2002–2003 років

Дослідження показали, що респонденти, які відзначили умови для економічного розвитку як такі, що “покращились” та “значно покращились”, аргументували свою відповідь, зокрема, відновленням роботи низки промислових підприємств, покращанням стану зайнятості населення і підвищенням якості його життя. Водночас респонденти, що охарактеризували умови економічного розвитку у регіоні як такі, що не змінилися, наголошували на високих податках, надмірному рівні політизації економіки, труднощах у отриманні кредитів, відсутності фінансової підтримки державою інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, кризовому стані сільськогосподарського виробництва регіону.

Серед причин, що створюють проблеми для розвитку підприємництва у секторі МБ, опитуваним запропонували відзначити ті, які, на їхню думку, є найсуттєвішими. Для цього респонденти повинні були проранжувати наведені у анкеті чинники та додати

власні, якщо вони є значимими. Отримані дані були узагальнені розрахунком середнього статистичного і визначення рангу. Пропонувалось оцінити такі чинники:

1. Відсутність можливості отримання кредитів на прийнятних умовах.
2. Високі ставки оподаткування.
3. Надмірна кількість перевірок з боку контролюючих органів.
4. Складний механізм реєстрації суб'єкта підприємництва.
5. Бюрократична система отримання дозволів і корумпованість чиновників.
6. Низька кваліфікація працівників ключових професій.
7. Нестабільність законодавства.
8. Дешевий імпорт.
9. Високі ціни паливно-енергетичних ресурсів.
10. Етичні якості партнерів.
11. Надмірна політизація економіки і суперництво між конкурентами нецивілізованими методами.

Опрацювання результатів показало наступну картину (рис. 5.4).

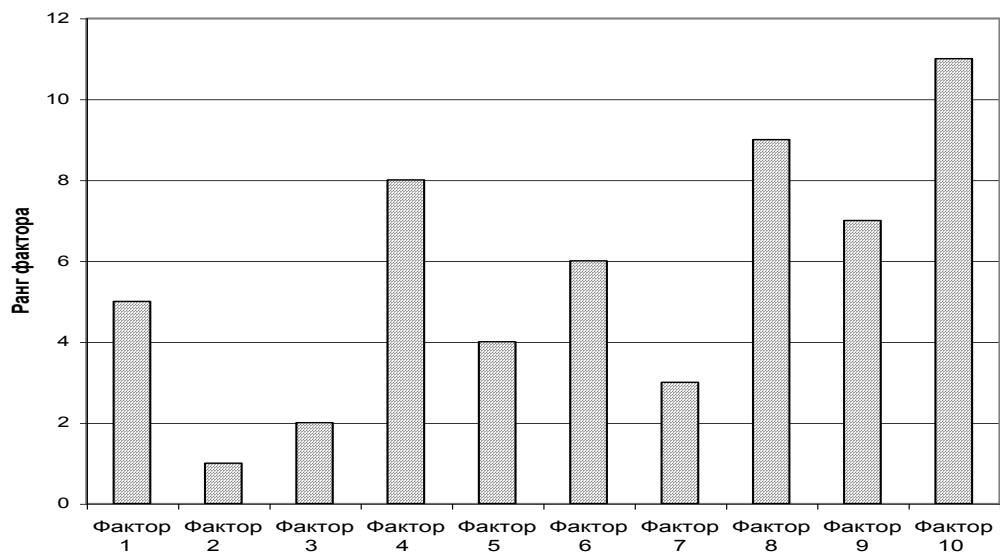


Рис. 5.4. Оцінка респондентами значимості чинників, що перешкоджають розвитку виробничого підприємництва у секторі МБ

Перший ранг підприємці присвоїли високим ставкам оподаткування. Про найсуттєвіший негативний вплив податкової політики на діяльність суб'єктів малого бізнесу свідчать і дослідження інших науковців, зокрема, проведених у 2006 р. на Закарпатті [155]. Цей чинник традиційно вважається найсуттєвішим для малого підприємництва, незважаючи на те, що у сфері малого бізнесу сьогодні надається можливість вибирати оптимальні схеми оподаткування, в тому числі – за спрощеною системою. На другому місці – велика кількість перевірок з боку контролюючих органів. На третьому і четвертому місці розташувалися чинники, що також відносяться до інституційних, як і перших два. Це – нестабільність законодавства і корумпованість чиновників (останнє проявляється найсильніше у сфері ліцензування, отримання дозволів на користування приміщеннями комунальної власності, оренди земельних ділянок тощо). І лише тоді йдуть фактори, що відносяться до ресурсної складової – фінансової, трудової, матеріальної.

Примітно при цьому, що такі інституційні чинники, які знаходяться у сфері стосунків між партнерами (етичні якості партнерів та суперництво між конкурентами

нецивілізованими методами) респонденти не вважають проблематичними і присвоїли їх останні ранги. Це підводить до висновку, що у сфері малого бізнесу напруженими залишаються стосунки між підприємцями та державою, що проявляється, з одного боку – у складності отримання дозвільних процедур у одних чиновників, а з іншого – у надмірній кількості перевірок іншими чиновниками. У стосунках між підприємцями уже напрацьовані певні норми, які дають право опитуваним говорити про етичну поведінку учасників ринкової взаємодії. Можливо така картина характерна для малого бізнесу, який діє на локальному рівні і де ділові зв'язки часто формуються на основі особистісних контактів давно знайомих людей. Неетична поведінка у такому середовищі стає загальновідомою і її наслідком буде ostracism та значне ускладнення подальшої діяльності. Однак цілком можливо, що ділова етика у стосунках між бізнес-партнерами усіх категорій (а не тільки у секторі МБ) в Україні уже має свої норми, які відповідають загальнолюдським.

Якщо ж розглянути ресурсну проблему, то вона вже не є настільки гострою, як раніше. Це, зокрема, стосується можливості отримання кредитів на прийнятних умовах. Сукупна вибірка присвоїла цьому чиннику аж п'ятий ранг. Слід зауважити, що у регіоні відчувається навіть перенакопичення капіталу для інвестування, про що свідчать численні повідомлення банків про умови та можливості мікрокредитування, а також обсяги цього кредитування.

Разом з тим, дослідження структури кредитного портфеля показало, що переважна маса позичальників (понад 80 %) отримує кредити на торговельні операції, біля 12 % на розширення асортименту послуг і лише 8 % – на придбання технології виробничого призначення (як правило – обладнання для пошиття одягу). Це може свідчити про те, що кредити за вказаними ставками є прийнятними здебільшого для торгівлі.

Заслугує уваги те, що другою за значимістю ресурсною складовою, яка створює проблеми, є недостатня кваліфікація працівників ключових професій. З подальших відповідей на анкету можна визначити, якого роду знань не вистачає підприємствам. Переважна більшість опитаних (дані опрацьовані знаходженням середньостатистичного) розмістила на перше місце управління фінансами, на друге – управління нововведеннями, на третє – управління збутом. Потребу у кваліфікованих маркетингових дослідженнях ринку відчують лише 6 % опитаних, що вивело їх на п'яте місце. Управління персоналом – на четвертому місці.

Таке ранжирування важливості ключових управлінських функцій респондентами можна трактувати по-різному, враховуючи, що з точки зору ринкової логіки маркетингові дослідження мають передувати створенню будь-яких бізнес-процесів, однак підприємці не так гостро відчують проблему у даній сфері, як, скажімо, у фінансовій, чи інноваційній. Або дослідження проводяться досить кваліфіковано, або їм не приділяється належної уваги тому, що не вбачається у цьому великої потреби.

Водночас уже те, що потреба в управлінні нововведеннями визнається підприємцями гострою, а маркетинговими дослідженнями – ні, свідчить про недостатньо фахове сприйняття ними змісту інноваційної діяльності. Отже, підтримка розвитку малого бізнесу повинна включати і семінари з питань управління інноваційною діяльністю, зокрема тих, що стосуються інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, активізацією персоналу, обґрунтуванням рішень щодо впровадження інноваційних проектів тощо.

Слід також звернути увагу на те, що управління фінансами вважається найбільш проблемною МБ, про що свідчить її перше місце серед ранжированих проблем. Це природно, оскільки наведені вище результати досліджень ефективності роботи суб'єктів підприємницької діяльності вказують на збитковість переважної їх кількості. Проте детальніший аналіз підприємницької діяльності у секторі малого бізнесу показав наявність суперечливих тенденцій. З одного боку – офіційні дані про фінансові результати вказують

на їх збитковість. З іншого боку – кількість суб'єктів малого бізнесу постійно зростає, що є нерациональним з точки зору поведінки учасника ринку, спрямованої на отримання вигоди. Це, зокрема, вказує на те, що певна частина доходів підприємств приховується, незважаючи на контролюючі зусилля податківців. Причому стійкість такого типу поведінки підприємців підтримується індиферентним ставленням громадськості до “мінімізаторів” податків, тобто є прийнятною для суспільства.

Описані тенденції наводять на думку про те, що за існуючих умов господарювання, які сформувалися в Україні в результаті зіткнення формальних та неформальних інституційних чинників (з одного боку – зміни у нормативно-правовій базі, що поступово формують правове поле для взаємодії між суб'єктами ринку та ними ж і державою у перехідний період, а з іншого – традиції і звичаї, що залишаються домінуючими у системі відносин “держава-громадянин” і націлені на протистояння між ними), подальший розвиток підприємництва здійснюватиметься за напівлегальною схемою, формуючи значну частину грошових потоків, які не потрапляють під оподаткування. Це свідчить про труднощі системного характеру, які перешкоджають розвитку підприємництва і не створюють підґрунтя для переходу малих підприємницьких структур на вищі стадії життєвого циклу, обмежуючи можливості економічного зростання національної економіки загалом. Це актуалізує дослідження умов, за яких може бути ліквідовано мотиваційний дисбаланс між індивідуальною та суспільною вигодою і змінено стереотипи підприємницької поведінки в бік продуктивної інноваційно-підприємницької діяльності. Однак для цього необхідно не лише декларувати бажання перейти до принципово нової моделі розвитку, заснованої на всебічному використанні людського інтелекту і результатів його роботи, втілених у інноваціях, а передусім сформувати інституційне середовище, сприйнятливие до інноваційних процесів.

В Україні ринкова економіка тільки будується, її інфраструктура і нормативно-правова база є недосконалими. Перехід від адміністративно-планової системи господарювання до ринкових відносин відбувається болісно і без належним чином продуманої стратегії, внаслідок чого інституційне середовище виявилось розбалансованим у його формальній та неформальній частинах. З одного боку – ринковий механізм господарювання вимагав швидких і суттєвих змін нормативно-правової бази підприємницької діяльності, яка повинна була окреслити правове поле для взаємодії між суб'єктами ринку та ними ж і державою на рівних для всіх учасників ринкової взаємодії умовах. З іншого – протягом тривалого періоду панування адміністративної економіки склалась відповідна практика відносин між державою та підприємствами, яка передбачала “випрошування” кращих умов господарювання для окремих із них. В ринкових умовах це потребувало законодавчого закріплення, що послужило появі низки пільг та преференцій для окремих підприємств чи територій (зони пріоритетного розвитку, вільні економічні зони, технопарки тощо). Завдяки цьому такі підприємства починали агресивно і потужно розвиватись, перетворюючись фактично у монополістів. Для тих із них, що не набули пільгового статусу, конкурувати на рівних з першими стало неможливо, тому значна їх частина почала відшукувати схеми виведення бізнесу у позалегальне поле, формуючи грошові потоки, які не потрапляють під оподаткування. У сукупності це призвело до формування типу підприємницької поведінки, яка не відповідає канонам ведення бізнесу у розвинених ринкових економіках, і не формує підприємницьку економіку, засновану на інноваціях. Схему описаної взаємодії підприємців та держави подано на рис. 5.5 [336; 355].

Наведена схема відображає, з одного боку, дії підприємця, спрямовані на забезпечення прибутковості власного бізнесу, а з іншого – дії держави, яка має бути захищена у загальному економічному зростанні. Хоча вона є спрощеною і не відображає усієї сукупності сценаріїв поведінки підприємця з огляду на умови господарювання, однак вона показує взаємозв'язок між системою моральних норм та цінностей, яку

сповідує підприємець і яка є прийнятною для його оточення, і вибором ним способу формування конкурентних переваг.

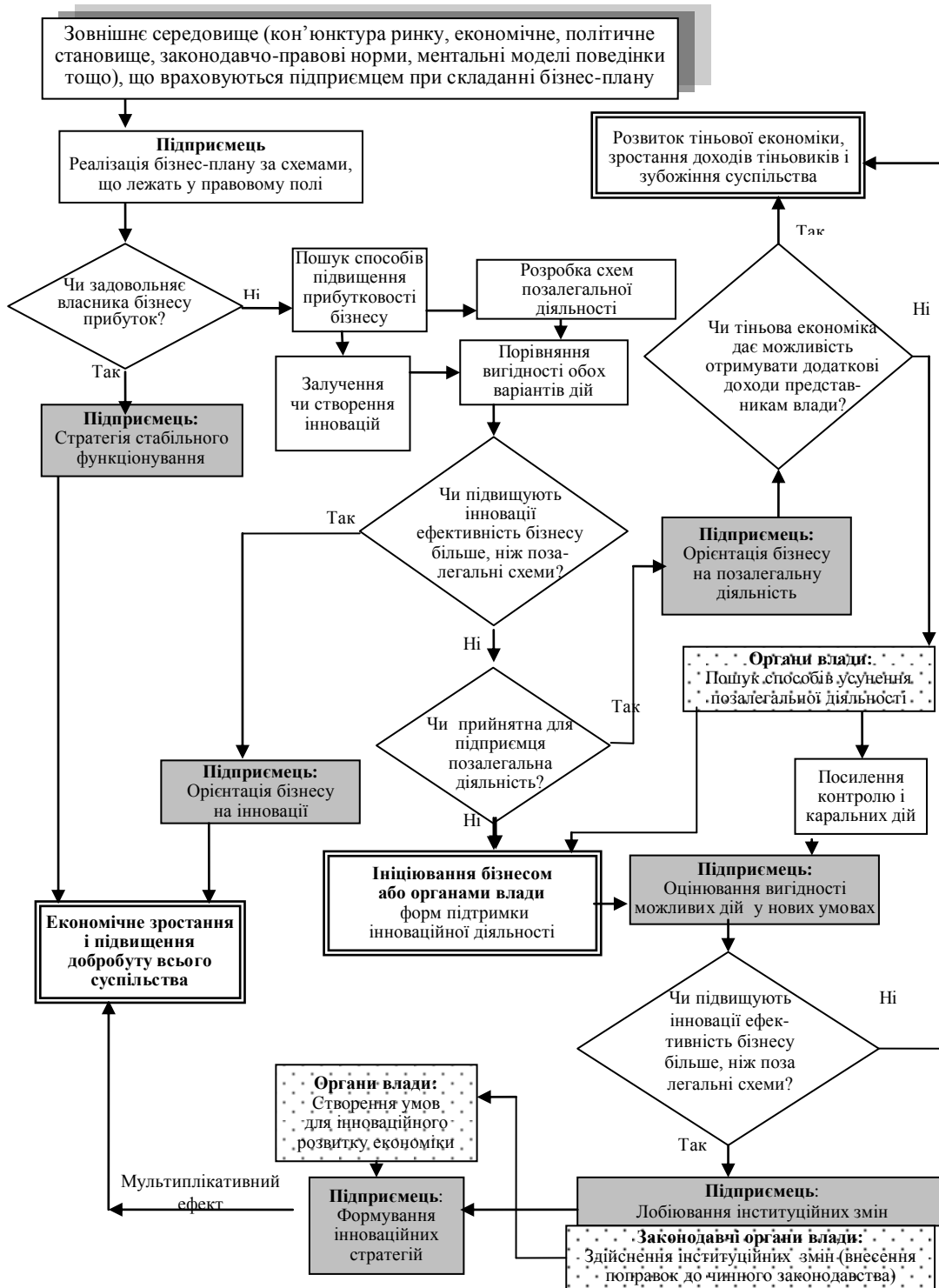


Рис. 5.5. Алгоритм взаємодії підприємців та держави (органів влади) у недосконалому інституційному середовищі

За умов поблажливо-заохочувального сприйняття суспільством тіньових схем ведення бізнесу, які підвищуватимуть прибутковість бізнесу через ухилення від оподаткування, надаватиметься перевага саме їм. За умов їх неприйняття критичною масою суспільства власник бізнесу вдаватиметься до залучення чи створення інновацій, які підвищуватимуть ефективність використання активів підприємства.

Малий бізнес особливо тяжіє до роботи у тіньовій економіці. Як зазначалось раніше [336], економічна діяльність завжди пов'язана із трансакційними витратами, які можуть вимірюватися як у грошовому виразі, так і витратами часу на виконання тих чи інших офіційно передбачених процедур. Отже, за підкорення закону треба платити певну ціну, яка складатиметься із витрат доступу до закону і витрат на продовження діяльності в межах закону (рис. 5.6) [151, с. 97–98].



Рис. 5.6. Витрати, що складають ціну підкорення закону

Перехід у тінь дозволяє повністю або частково уникнути вказаних витрат. За тіньових умов з отриманих прибутків податки не сплачуються, маса прибутку зростає, що не формує у підприємця потреби впроваджувати інновації. Однак для зменшення ризику викриття позалегальних бізнес-схем підприємцю необхідно сформувати “прикриття” у вигляді послуг корумпованих представників влади. Вартість такого “прикриття” (або “ціна поза легальності”) є доволі високою, оскільки формується із багатьох складових (рис. 5.7 [151, с. 99]).

Ціна позалегальності зростає у разі ефективних регулятивних механізмів (зокрема, судової влади) і зменшується у протилежному разі. Її порівняння із потенційно можливим прибутком від позалегальної діяльності і служить аргументом на користь прийняття

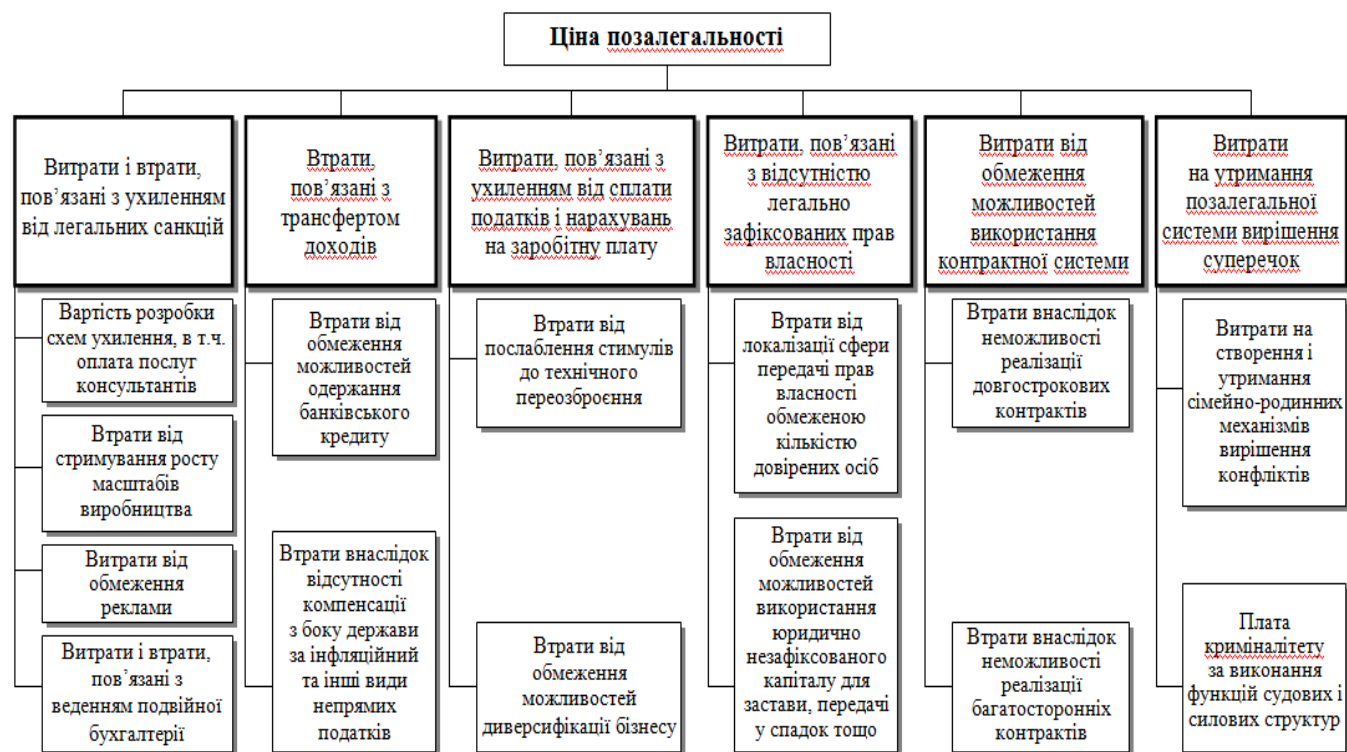


Рис. 5.7. Витрати і втрати, що складають ціну позалегалності

альтернативних рішень – вплітання у тіньові схеми ведення бізнесу чи пошук шляхів підвищення прибутковості через впровадження інновацій. І доти, поки вигода від реалізації тіньових схем бізнесу (з врахуванням ціни поза легальності) буде більшою, ніж вигода від залучення інновацій (зокрема, нових технологій), доти інноваційна діяльність не буде приваблювати підприємців.

На жаль, в Україні на сьогодні “сформувалося злочинне злиття кримінального бізнесу і кримінальної влади..., в результаті чого бізнес, і чинна влада працюють у тіні, створена система феодалних взаємозв'язків і взаємозаліків” [183]. І можна стверджувати, що, незважаючи на велику ціну позалегальності, така “співпраця” є взаємовигідною. До того ж, громадськість України також не є абсолютно нетерпимою до тіньової діяльності. Це, разом із наявністю пільгових умов для окремих суб'єктів господарювання начебто підштовхує підприємства працювати позалегально, приховуючи значну частину отримуваних доходів і не сприяючи формуванню підприємницько-інноваційного типу поведінки.

Звичайно, не підлягає сумніву, що малий бізнес повинен мати певні преференції для того, щоб бути конкурентоспроможним, що підкреслюється багатьма науковцями [199; 306; 404]. Найвагомішими із існуючих преференцій є спрощена система оподаткування та фіксований податок, які були введені на виконання указу Президента України від 22 січня 2000 р. “Про запровадження єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва”. Саме у 2000 р. було започатковано перехід до спрощених схем оподаткування – спершу в окремих регіонах, а відтак – в цілому по Україні. На рис. 5.8 відображено динаміку розвитку малого бізнесу після вступу в силу указу (складено на основі [258]), на якій чітко простежується тенденція до зниження внеску малого бізнесу в загальні обсяги реалізації продукції, робіт, послуг суб'єктів підприємницької діяльності.

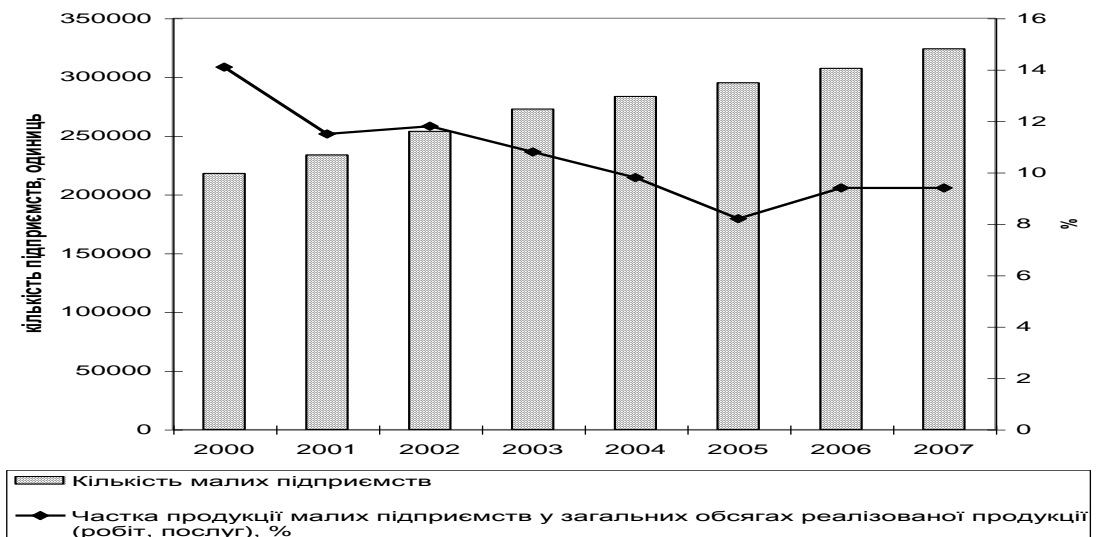


Рис. 5.8. Динаміка кількості малих підприємств і їх внеску у загальні обсяги реалізації продукції (робіт, послуг) після введення спрощеної системи оподаткування

Звичайно, зменшення частки внеску малих підприємств у загальні результати відбулось і в результаті зростання конкуренції на внутрішньому ринку України, однак з великою достовірністю можна сказати, що введення спрощеної системи оподаткування відіграло тут значну роль, тим більше, що після обмеження дії спрощеної системи оподаткування у 2005 р. (обсяги валових доходів, у яких дозволялось вдаватись до цієї системи зменшились) динаміка знову змінилась – частка обсягу реалізації малих під-

приємств у загальних обсягах реалізації продукції, робіт послуг одразу знизилась з 9,8 % до 8,2 %, тобто на майже на 17 %. Тоді ж змінилась тенденція у зростанні кількості суб'єктів підприємництва – щорічний приріст їх становив лише 4–5 % (замість 7–8 % у попередні роки) і їх внесок у загальні результати у 2006–2007 рр. стабілізувався на рівні 9,4 %.

Варто зауважити, що значна кількість суб'єктів господарювання працює на фіксованому податку. Як показали дослідження М. Баб'яка, загальні обсяги податків за такою системою оподаткування знаходяться (залежно від сфери діяльності і місця реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності) в межах 0,5–0,8 % від обсягів доходу [17]. Такий стан речей є доволі привабливим для ведення бізнесу навіть без виходу в тіньовий сектор і не потребує впровадження інновацій для підвищення прибутковості. Водночас він не стимулює малі підприємства до зростання, оскільки збільшення обсягів валового доходу поза встановлені межі для фіксованого податку автоматично вимагає переходу до загальної системи оподаткування, за якою розмір податків суттєво зростає.

Можливість використання напівлегальних схем отримання доходів деформує мотиви підприємницької діяльності, зміщуючи пошук можливостей збільшення доходів не у сферу інноваційної діяльності, а в напрямі вибудовування позалегальних схем, які дають змогу уникати оподаткування. І одним лише збільшенням обсягу каральних дій змінити ситуацію на краще не вдасться, тим більше, що в Україні суд і судова система найчастіше сприймаються як поле торгу, де рішення можна купити. Необхідно вишукувати ефективніші інструменти впливу на поведінку підприємств.

Очевидно, що регулятивні функції держави і громадськості повинні полягати не лише у створенні нетерпимих умов для існування позалегальних схем, а й у розробці умов, коли бізнес розвивається на інноваційній основі, збільшуючи добробут всього суспільства. Це особливо стосується малого бізнесу, для інноваційного розвитку якого просто життєво необхідна інфраструктура підтримки інноваційної діяльності – бізнес-центри, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій тощо, де надавались би послуги, пов'язані із отриманням та захистом права власності на інноваційний продукт, інжинірингові та консалтингові послуги, необхідні для організації бізнес-процесів за оптимальною схемою тощо. Наявність такої інфраструктури, яка повинна створюватися за ініціативою органів місцевого самоврядування і бізнес-асоціацій, зменшувала б ризики, що супроводжують реалізацію інновацій, зменшуючи тим самим відповідні трансакційні витрати підприємств, підвищуючи віддачу від інноваційної діяльності і сприяючи формуванню інноваційно-активної підприємницької поведінки у регіоні.

Як видно з наведеної схеми (див. рис. 5.5), підприємці можуть самотужки ініціювати та лобіювати створення інститутів підтримки інноваційного розвитку. Однак це відбуватиметься лише тоді, коли, з одного боку, переваги інноваційно-активного типу підприємницької поведінки будуть очевиднішими, коли суб'єкти підприємництва усвідомлять, що для зменшення залежності бізнесу від дій чиновників необхідно вести його у правовому полі, а з іншого – коли суспільство загалом буде вважати неприйнятним існування тіньового бізнесу, який перешкоджає його соціально-економічному розвитку.

5.2. Мотивуючі важелі й інструменти державного регулятивного механізму у сфері інноваційного розвитку підприємств

Сучасна парадигма економічного зростання розвинених країн ґрунтується на використанні нових знань та інновацій як найважливіших ресурсів. Наукові досягнення органічно впливають на економічні процеси, учасниками яких є окремі суб'єкти господарювання, а результуюча залежить від ефективності їх взаємодії, в тому числі від того,

наскільки успішно функціонує механізм створення, зберігання і поширення нових знань, наскільки цивілізованими є ринкові відносини у сфері обігу об'єктів інтелектуальної власності. У загальній системі здійснюваних в Україні економічних реформ інноваційні чинники за своїм впливом на головні тенденції соціально-економічного розвитку суспільства повинні стати вирішальними.

Проте, як справедливо підкреслюється деякими науковцями, вітчизняні підприємства функціонують в умовах міжсистемної трансформації, яка передбачає радикальні зміни конституційних елементів існуючої системи, в першу чергу – прав власності і координуючого механізму [42, с. 15]. Неузгодженість інституціональних перетворень [301, с. 17] спричинила розбалансування механізмів, методів і способів управління у багатьох аспектах функціонування господарського механізму, спричинила недооцінювання ролі держави у регулюванні економічного розвитку. Це стосується і участі держави у процесах створення та поширення інновацій, її здатності мотивувати суб'єктів господарювання до інноваційного оновлення й розвитку.

Проблему мотивування інноваційного розвитку підприємницьких структур необхідно розглядати передусім з позицій можливих джерел мотивуючих впливів на поведінку власників та учасників цих структур, що приймають відповідні рішення. Концептуальне вирішення цих питань забезпечується на рівні держави через формування державної інноваційної політики, яка формує основу національної моделі економічного зростання і спрямована на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного та ресурсного забезпечення підтримки й розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів [343, с. 126].

Головна мета державної інноваційної політики полягає у “створенні соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентноздатної продукції” [291]. Дії і заходи держави у сфері регулювання інноваційних процесів мають бути виваженими, достатньо обґрунтованими, оскільки від цього залежить їх ефективність.

Загальновідомою є історія того, як в останній чверті XX ст. під стратегічним керівництвом держави Японія завоювала світове лідерство в інформаційно-технологічній сфері. Це сталося одночасно з тим, як у великій індустріальній і науковій наддержаві – Радянському Союзі – такий фундаментальний технологічний перехід не вдалося. Нездатність радянських державних інституцій керувати інформаційно-технологічною революцією призвела до згорання його виробничих потужностей і підриву військової могутності. Отже, державна інноваційна політика стала причиною успіху в одному випадку і неуспіху – в іншому.

Ще одним яскравим прикладом потужного впливу держави на технологічний і економічний розвиток є історія Китаю. Сучасні дослідники саме державу вважають винною в тому, що Китай Нового часу став технологічно відсталим, незважаючи на багатовікову першість. Адже на початку XIV ст. Китай був найрозвиненішою технологічною цивілізацією світу. Ключові винаходи розроблялися в Китаї на століття, навіть на півтора тисячоліття раніше, ніж в інших країнах. Наприклад, металургію китайці освоїли ще в 200 р. до н.е. У 1086 р. у Китаї було винайдено водяний годинник, значно точніший від європейського механічного годинника того часу. У VI ст. стали використовувати залізний плуг, а двома сторіччями пізніше його пристосували до обробки заливних рисових плантацій. Освоєння енергії води відбувалося паралельно з Європою: у VIII ст. був освоєний гідравлічний молот, до 1280 р. уже широко застосовувались вертикальні водяні млини. Морську навігацію китайці удосконалили раніше, ніж європейці: близько 960 р. вони винайшли компас; до XIV ст. китайські джонки були найдосконалішими кораблями світу,

які витримували далекі океанські плавання. У військовій техніці китайці, окрім винайдення пороху, розвинули хімічну промисловість, здатну виготовляти потужні вибухові речовини. У медицині такі техніки, як голковколювання, давали виняткові результати, що тільки недавно стало загальноновизнаним. Виробництво паперу було освоєно в Китаї на 1000 років раніш, ніж на Заході, а друкарство з'явилося наприкінці VII ст. Однак технологічна революція у Китаї не відбулася.

Сучасні дослідники припускають, що існує тісний зв'язок між розвитком китайської науки і китайською цивілізацією, у якій домінуючою рушійною силою була держава [161]. Технологічні інновації століттями перебували в руках держави, однак після 1400 р. китайська держава при династіях Мін і Цин втратила інтерес до технологічних інновацій, а культурні і соціальні еліти, почасти з відданості служінню державі, зосередилися на мистецтвах, гуманітарних знаннях і підвищенні власного статусу в імперській бюрократичній ієрархії. Отже, вирішальним фактором технологічного занепаду була зміна державної політики. Правителі боялись руйнівного впливу технологічних змін на соціальну стабільність. Поширенню технології перешкоджали численні сили, особливо в міських гільдіях. Бюрократів влаштовувало сформоване статус-кво, вони боялись виникнення соціальних конфліктів. До контактів з іноземцями, крім контрольованої торгівлі і придбання зброї, ставилися як до непотрібних, або як до небезпечних, оскільки невідомими були їх результати. Бюрократична держава без зовнішньополітичної ініціативи і з внутрішнім дестимулюванням технологічної модернізації обрала шлях обережного нейтралітету, фактично розірвавши ту технологічну траєкторію, якою Китай протягом століть рухався саме під державним керівництвом. І лише через чотири століття в Китаї зрозуміли, що ізоляція не може вберегти країну від поганих наслідків технологічної відсталості. Та знадобилося ще більше 100 років, щоб Китай зміг повернутися свій статус технологічно розвиненої держави, заново побудувати розвинуту технологічну базу в ядерній технології, ракетобудуванні, запуску супутників і електроніці. Отже, одна й та сама цивілізаційна культура може породити різні технологічні траєкторії залежно від структури відносин між державою і суспільством.

Для України, як і інших країн пострадянського простору, цей висновок дуже важливий. Зміна соціально-економічних укладів, перехід до ринкової економіки відбулися через неспроможність владних структур колишнього Радянського Союзу забезпечити економічний розвиток країни. Надмірна концентрація зусиль на війсьній промисловості призвела до гіперфункції прямого адміністрування інноваційних процесів, а затратний економічний механізм спричинив втрату мотивації до впровадження інновацій, сформувавши загальну несприйнятливність економіки до них.

У процесі побудови ринкових відносин в Україні відбувається зміна економічного механізму, в ході якого переосмислюється роль держави, змінюються способи її впливу на соціально-економічні процеси, замість директивних розробляються непрямі регуляторні інструменти, у тому числі інструменти впливу на інноваційні процеси. Первинні уявлення про ринковий механізм як інструмент спонтанного регулювання економічних процесів змінилися розумінням того, що ринок, особливо у його недосконалій, зародковій стадії, деформує мотиви і способи ведення економічної діяльності і є недостатньо ефективним регулятором соціально-економічного розвитку. Тому ринковий механізм має бути доповнений методами державного регулювання опосередкованої дії, в тому числі спрямованими на підтримку інноваційної діяльності, як базисного елемента економічного зростання. У цьому контексті розробляється державна інноваційна політика, основні напрямки якої визначаються залежно від стратегічних завдань країни.

Виділяють чотири основних типи державної інноваційної політики: “технологічного поштовху”, “ринкової орієнтації”, “соціальної орієнтації”, “зміни економічної

структури господарського механізму” [6; 134]. Охарактеризуємо їх з погляду можливого використання в Україні, виділяючи основні акценти.

Політика технологічного поштовху. Згідно з нею головні цілі та пріоритетні напрямки науково-технологічного та інноваційного розвитку визначає держава. Відповідно до цього розробляються державні програми інвестиційної та організаційної підтримки, спрямовуються капіталовкладення у масштабні інноваційні проекти, використовуються інші форми державної участі у регулюванні інноваційних процесів.

Прикладами такого підходу є політика колишнього СРСР, нинішнього Китаю, Росії, повоєнна політика Японії. Елементи цієї політики простежуються у прийнятому 16 січня 2003 року законі “Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні” [293], яким створено правову базу для концентрації ресурсів держави на провідних напрямках науково-технологічного оновлення виробництва. У Законі виділено 41 стратегічний напрямки у розвитку економіки, яким планується надавати державну підтримку. Проте деякі фахівці висловлюють думку, що при незначному бюджетному фінансуванні інновацій в Україні такий перелік напрямків занадто великий. Навіть набагато багатші країни не можуть собі цього дозволити. Наприклад, у Японії всього вісім пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, у США – лише три, у Росії – 17 [418].

До того ж науковці вказують на обмеженість цього варіанту інноваційної політики, оскільки держава зазвичай підтримує лише довгострокові інноваційні проекти, які вимагають значних фінансових вкладень, а отже, можуть реалізовуватися лише потужними підприємствами [19; 100; 424]. Однак доволі часто ринкові зміни потребують оперативного реагування на них, в тому числі через технологічне оновлення виробництва. Малі й середні підприємства здебільшого нездатні цього зробити через відсутність достатніх коштів і низький науково-технічний потенціал. Тому така інноваційна політика може дати позитивні результати лише за умов, коли малий бізнес буде включатися у інноваційні процеси через входження у “технологічні ланцюжки” великих фірм (як це мало місце, зокрема, в Японії та Південній Кореї) [151, с. 127].

Політика ринкової орієнтації. Вона провідну роль у розподілі ресурсів та визначенні напрямів розвитку науки і техніки відводить ринку, обмежуючи втручання держави в інноваційний процес лише фінансуванням фундаментальних досліджень. Така політика зорієнтована на формування сприятливого економічного клімату та розвитку інформаційного середовища, що прискорює поширення нововведень у практику господарювання. Прихильники такої політики вважають, що безпосередня участь держави в НДДКР та дослідженнях ринків перешкоджає розвитку ринкової ініціативи та ефективній перебудові ринку. Ця політика є визначальною у більшості розвинутих країн, на неї покладались і в Україні, хоча вона не дала позитивних результатів саме через відсутність вагомих мотивацій до інноваційної діяльності.

Очевидно, що місце держави у світовому співтоваристві та її національна безпека великою мірою залежить від її здатності створювати науковий доробок, який може продукувати цілі кластери інновацій. На жаль, стратегічні орієнтації переважної більшості компаній пострадянського простору не знаходяться у сфері НДДКР. За даними О. Валієвої, навіть у найбільш наукоємному Новосибірську науково-дослідні роботи здійснюють лише 5 % підприємств приватного сектору, 8 % створюють дослідний зразок, а основна маса підприємств включається у інноваційний процес лише на стадії комерціалізації [52, с. 479]. І основними причинами цього є нестача фінансових ресурсів та кваліфікованих фахівців (що також пов’язано із недостатнім рівнем оплати інженерно-технічного персоналу, здатного створювати нові продукти).

Відсутність можливості багатьох вітчизняних фірм фінансувати наукові дослідження у перспективних напрямках спричиняє відставання навіть у тих сферах, у яких

сформований достатній науковий потенціал для створення найсучасніших новацій і де отримано зразки інноваційного продукту і справа лише за його комерціалізацією.

Отже, політика “ринкової орієнтації” не може бути реалізована нині у чистому вигляді. Вона спонукає до реалізації короткострокових і не дуже витратних інноваційних проектів, що реалізуються окремими фірмами. Проте наукові “прориви” потребують акумулювання зусиль не лише багатьох фірм, а й багатьох держав. Тому сучасні розвинені країни доповнюють політику ринкової орієнтації цілеспрямованими діями з підтримки розвитку найбільш перспективних наукових досліджень, підтвердженням чому є участь багатьох європейських країн у проекті зі створення андронного колайдєру.

Політика, націлена на зміну економічної структури господарського механізму.

З огляду на те, що нині саме технологічні розробки визначають вектори розвитку цивілізації, така політика орієнтована на поширення передових технологій, зміну галузевої структури господарського комплексу у бік розвитку наукомістких технологій і сфери їх обслуговування. Це заохочує розвиток інтелекту і потребує нових форм організації й механізмів управління розвитком науки і техніки, а також їх взаємодії. Для цього створюються осередки науково-технічної діяльності (технополіси), які концентрують інтелектуальний потенціал через створення найкращих умов для продуктивної творчості. Дослідження показують, що наявність промислових одиниць, висококваліфікованих науково-технічних кадрів, науково-дослідних установ, життєзабезпечуючої інфраструктури значно спрощують процес створення інноваційного продукту, скорочують час його промислового освоєння, оскільки населення таких технополісів є набагато сприйнятливим до новинок [459; 494].

В Україні зародки такої політики можна побачити у спробах організувати технопарки, які б були осередками створення новітніх технологій. Однак надані їм економічні преференції, які стимулювали розвиток інноваційних підприємницьких одиниць в межах технопарків, було відмінено через зловживання наданими пільгами для організування прибуткового бізнесу, що не мав інноваційної основи. Загалом же, на відміну від розвинених країн, де основою збагачення давно став інтелектуальний капітал (імена Б. Гейтса, С. Джобса, Г. Мура, С. Бріна відомі усім) в Україні основний капітал нарощений представниками індустріального, енергетичного, фінансового і торгового бізнесу. Це характеризує країну як таку, що “засиділась” на індустріальному етапі розвитку. У сфері високих технологій немає ні одного гучного імені, відомого поза межами вузького “хайтековського” кола, окрім, можливо, засновника фірм “Інком” і “Дата груп” О. Кардакова. Яскравим прикладом відторгнення інтелекту в Україні є доля наукового працівника Харківського авіаційного інституту С. Голобродського, який свою розробку (що дає змогу власникам стільникових телефонів зв’язуватися з мережею Інтернет для отримання різних послуг – ICQ, MSN та ін.) зміг реалізувати лише у Лондоні. Уже через два роки після еміграції заснована ним фірма поширила свій продукт по усьому світу, уклавши ексклюзивну угоду з Microsoft, що дало засновнику мільйонні прибутки.

Водночас потенційні можливості для створення високих технологій в Україні є, оскільки багато випускників провідних вузів, що готують фахівців у цій сфері, успішно співпрацюють із провідними західними компаніями (в основному напівлегально або ж емігрувавши). Тобто і тут проблема у здатності країни реалізувати економічні інтереси розробників інтелектуальних інноваційних продуктів.

Політика соціальної орієнтації. Вона передбачає втручання держави і громадськості у прийняття рішень щодо реалізації масштабних інноваційних проектів, які можуть мати значний вплив на соціальні процеси чи довкілля: рішення приймають лише за досягнення соціально-політичного консенсусу. Цей тип інноваційної політики має бути поєднаний з іншими її типами у такий спосіб, щоб це сприяло економічному розвитку держави.

Вибір типу державної інноваційної політики та формування механізму її реалізації залежить від стратегічних цілей держави і має здійснюватися з урахуванням загальних закономірностей інноваційних процесів. Щодо України, то, на думку Ю. Бажала, необхідно створити умови для здійснення “стрибоподібного переходу від старого до нового технічного базису виробництва” [18, с. 249]. При цьому для розвитку нових виробництв, які визначають майбутнє обличчя промисловості, потрібна суттєва інвестиційна підтримка з боку держави (зокрема, через систему пільгового кредитування), оскільки технологічне оновлення потребує значних коштів.

В цьому аспекті показовим є приклад Японії, яка після Другої світової війни перебувала у глибокій кризі. Наймасовіша промислова продукція була абсолютно неконкурентноспроможною (годинники продавали “на вагу”, а велосипеди здебільшого розвалювалися при легкому зіткненні). Технологічний стрибок було здійснено за всебічної підтримки з боку держави методом “лазерного променя”. Це означає, що початкові технологічні прориви відбувалися в небагатьох галузях, які довели свою потенційну конкурентоспроможність, з наступною дифузією інновацій. У 1951 р. уряд Японії увів систему субсидування імпорту найновішого верстатного устаткування (оплата 50 % вартості). Крім того, він узяв на себе оплату 50 % витрат вітчизняних виробників такого устаткування. Однак не всі галузі змогли одразу розгорнути свою діяльність. Повоєнна ситуація була сприятливою для виробників швейних машин, яким ще й надавали певну допомогу для виходу на зовнішні ринки. Результатом було збільшення випуску та експорту швейних машин у кілька разів. Прокладеним шляхом пішла промисловість з випуску фотоапаратів, а відтак і годинникова промисловість. При цьому зростання виробництва та експорту було багатократним. Відпрацьовані управлінські прийоми дали аналогічний ефект в усіх базових галузях промисловості [161].

Отже, розвинені країни формують політику у сфері управління економічними процесами з урахуванням провідної ролі інновацій у забезпеченні економічного зростання. Заходи державного регулювання мають пряму й непряму дію і їх співвідношення залежить від стану економіки і стратегічних цілей держави. На жаль, в Україні переважають прямі адміністративні важелі і фактично відсутні непрямі стимули інноваційно-інвестиційного розвитку, на що звертають увагу багато науковців [87; 104; 384, с. 471]. Проте ринкова економіка опирається на інститут конкурентоспроможності, тому, незалежно від типу інноваційної політики, основні акценти у регулятивних діях держави мають ставитись на створенні сприятливих інституційних умов для активної інноваційної діяльності суб’єктів господарювання. Це закріплюється у чинному законодавстві у вигляді обґрунтованих і взаємоузгоджених норм і правил господарської діяльності, серед яких містяться пільгові позиції для підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність. Зокрема, у базовому Законі України “Про систему оподаткування” серед 12 принципів оподаткування перші місця займають ті, що стосуються інноваційної діяльності [295]:

1. Стимулювання науково-технічного прогресу, технологічного оновлення виробництва, виходу вітчизняного товаровиробника на світовий ринок високотехнологічної продукції.

2. Стимулювання підприємницької виробничої діяльності та інвестиційної активності – введення пільг щодо оподаткування прибутку (доходу), спрямованого на розвиток виробництва.

Доцільно проаналізувати у цьому контексті основні акценти державної інноваційної політики, викладені в Законі України “Про інноваційну діяльність”. Вони охоплюють наступне [291]:

- визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів;

- формування і реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проектів;
- стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проектів;
- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.

У цьому переліку більше уваги приділяється заходам прямого впливу на суб'єктів інноваційної діяльності. Лише кілька позицій стосується формування сприятливих умов для інноваційної діяльності. Однак ні одна із цих позицій в Україні не реалізується – захист інтелектуальної власності не має належного правового підкріплення, оплата праці наукових працівників не формує їх високий соціальний статус і не служить мотиватором для залучення у сферу наукової діяльності талановитої молоді (скоріше навпаки – найактивніші, здобувши знання, емігрують), преференції економічного характеру, виписані у Законі, призупинені (табл. 5.2, складена на основі [291]).

Однак надання переваги у процесі державного регулювання інноваційної діяльності методами прямої дії криє у собі певні загрози. Практика показує, що на ефективність методів прямої суттєво впливають суб'єктивні чинники – упередженість осіб, що приймають рішення, їх недостатня компетентність у питаннях експертизи проектів, прихована зацікавленість та лобіювання вибору конкретного проекту тощо. Тому важливо надавати перевагу непрямим методам підтримки інноваційної діяльності.

Таблиця 5.2

Характеристика мотивуючого впливу Закону України “Про інноваційну діяльність”

Зміст стимулюючих заходів	Вплив заходів на мотивацію до інноваційної діяльності
1	2
Стаття 17. Суб'єктам інноваційної діяльності для виконання ними інноваційних проектів може бути надано фінансову підтримку на таких умовах:	Зазначені умови фінансування інноваційних проектів передбачають обов'язкове повернення отриманих коштів у бюджет, дещо зменшуючи завдяки участі держави плату за користування кредитом. Цим самим держава бере на себе певну частину ризику, пов'язаного з реалізацією інновацій. Водночас кошти передбачають їх повернення у бюджет, що підвищує відповідальність суб'єктів інноваційної діяльності за обґрунтування і реалізацію інноваційних проектів.
а) повне безвідсоткове кредитування (на умовах інфляційної індексації) пріоритетних інноваційних проектів за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету АРК і коштів місцевих бюджетів;	Недоліком є суб'єктивна процедура оцінки експертами інноваційних проектів, поданих на конкурс, яка може зумовлювати упередженість осіб, що приймають рішення, їх приховану зацікавленість та лобіювання вибору конкретного проекту.
б) часткове (до 50 %) безвідсоткове кредитування інноваційних проектів за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету АРК та коштів місцевих бюджетів за умови залучення до фінансування проекту решти необхідних коштів виконавця проекту і (або) інших суб'єктів інноваційної діяльності;	
в) повна або часткова компенсація (за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету АРК та коштів місцевих бюджетів) відсотків, які сплатили суб'єкти інноваційної діяльності комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування інноваційних проектів;	
г) надання державних гарантій комерційним банкам, які здійснюють кредитування пріоритетних інноваційних проектів;	
д) майнове страхування реалізації інноваційних проектів у страховиків відповідно до Закону України “Про страхування”.	

Продовження таблиці 5.2

1	2
<p>Стаття 21. Суб'єктам інноваційної діяльності для виконання ними інноваційних проектів може бути надано наступні податкові пільги:</p> <p>а) 50 % податку на прибуток і 50 % податку на додану вартість залишається у розпорядженні підприємства за умов, що виконання інноваційного проекту почнеться не пізніше, ніж через півтора року від дати його державної реєстрації. Ці кошти мають бути зараховані на спеціальний рахунок і використовуватись винятково на фінансування інноваційної діяльності. Якщо ці кошти не використані протягом терміну пільгового оподаткування і одного року після його закінчення, вони підлягають зарахуванню до Державного бюджету України. Однак пільгове оподаткування реалізується за умови, що суб'єкт інноваційної діяльності повідомляє у місячний строк відповідний орган Державної податкової адміністрації про початок реалізації інноваційного проекту і з усіх господарських операцій, пов'язаних з виконанням інноваційного проекту, веде окремий бухгалтерський облік;</p> <p>б) інноваційним підприємствам дозволяється прискорена амортизація основних фондів і встановлюється щорічна двадцятивідсоткова норма прискореної амортизації основних фондів третьої групи. При цьому амортизація основних фондів групи III здійснюється до досягнення їх балансової вартості нульового значення;</p> <p>в) інноваційні підприємства сплачують земельний податок за половинною ставкою від чинної ставки оподаткування.</p>	<p>Дію ст. 21 призупинено на 2003 р. згідно із Законом України № 380-IV від 26.12.2002 р.; на 2004 р. – згідно із Законом України № 1344-IV від 27.11.2003 р.; на 2005 р. – згідно із Законом України № 2285-IV від 23.12.2004 р.</p> <p>Стаття 21 виключена згідно із Законом України № 2505-IV від 25.03.2005 р.</p>
<p>Стаття 22. Необхідні для виконання пріоритетного інноваційного проекту, який передбачає випуск інноваційного продукту і щодо якого прийнята постанова Кабінету Міністрів України про його особливу важливість, сировина, устаткування, обладнання, комплектуючі та інші товари (крім підакцизних товарів), яких не виробляють в Україні або виробляють, але вони не відповідають вимогам проекту, при ввезенні в Україну протягом терміну чинності свідоцтва про державну реєстрацію інноваційного проекту звільняються від сплати ввізного мита та податку на додану вартість. При цьому номенклатура та обсяги ввезення сировини, матеріалів, устаткування, обладнання, комплектуючих та інших товарів мають бути визначені в інноваційному проекті перед його державною реєстрацією.</p>	<p>Дію ст. 22 призупинено на 2003 р. згідно із Законом України № 380-IV від 26.12.2002 р.; на 2004 р. – згідно із Законом України № 1344-IV від 27.11.2003 р.; на 2005 р. – згідно із Законом України № 2285-IV від 23.12.2004 р.</p> <p>Стаття 22 виключена згідно із Законом України № 2505-IV від 25.03.2005 р.</p>

Очевидно, що без обґрунтованих законодавчо закріплених преференцій у сфері інноваційної діяльності проблема переходу до інноваційної моделі розвитку України не може бути вирішена. Напрацювання розвинутих країн у цій сфері передбачають підтримку інноваційного розвитку різними методами, за різними сценаріями і напрямками. Так, досить різноманітним у країнах із розвинутою ринковою економікою є інструментарій непрямих методів управління. Він переважно зосереджений у сфері оподаткування, де діє багато пільг [436]:

- пільгове оподаткування прибутку шляхом зменшення оподатковуваної бази і ставок оподаткування, вирахування з податкових платежів;
- пільгове оподаткування операцій, пов'язаних з оборотом науково-технічної продукції, наприклад, оподаткування за нульовою ставкою з податку на додану вартість;

- надання дослідного та інвестиційного кредиту (податкового) – відстрочення податкових платежів у частині витрат з прибутку на інноваційні цілі;
- зменшення податку на приріст інноваційних витрат;
- “податкові канікули” протягом кількох років на прибуток, отриманий від реалізації інноваційних проектів;
- пільгове оподаткування дивідендів юридичних і фізичних осіб, отриманих за акціями інноваційних підприємств;
- ув'язування пільг з урахуванням пріоритетності здійснюваних проектів;
- пільгове оподаткування прибутку, отриманого внаслідок використання платежів, ліцензій, ноу-хау та інших нематеріальних активів інтелектуальної власності;
- зниження ставок податку на прибуток на замовлені та спільні НДДКР;
- зменшення оподаткованого прибутку на суму вартості приладів та устаткування, що передаються вищим навчальним закладам;
- вирахування з оподаткованого прибутку внесків до благодійних фондів, діяльність яких пов'язана з фінансуванням інновацій;
- зарахування частки прибутку інноваційних підприємств на спеціальні рахунки з подальшим пільговим оподаткуванням у випадку використання на інноваційні цілі.

Встановлення податкових пільг залежить від того, якого роду модель науково-інноваційного розвитку реалізується у країні. Як зазначалося (п. 1.3), такими моделями є модель науково-технічного лідерства; модель швидкого поширення перспективних нововведень і модель усебічного інноваційного розвитку.

Так, у моделі науково-технічного лідерства підтримується низький рівень оподаткування корпорацій, оскільки саме вони вважаються тими структурами, що здатні здійснювати масштабні науково-технічні дослідження. Низький рівень оподаткування дає змогу накопичувати ресурси для значних і ризикових технологічних змін. Поза тим, стимулюються інвестиції компаній у технологічне оновлення через податкові знижки. Ця знижка віднімається від суми нарахованого податку на прибуток і створює зацікавленість компанії у збільшенні капіталовкладень у нове обладнання за рахунок власних коштів.

Інвестиційна знижка в США була введена в 1962 р. і, до її відміни у 1986 р., служила основним каналом державного субсидування американських корпорацій в таких капіталомістких галузях промисловості як металургійна, хімічна, автомобілебудівна, які постійно потребують нових значних інвестицій у модернізацію і вдосконалення обладнання. Ця знижка скорочувала щорічні податкові платежі в металургійній промисловості США на 30,6 %, автомобілебудуванні – на 39,5 %, виробництві будівельних матеріалів – на 19,5 %, в комунальному господарстві – на 49,7 %, проте держава свідомо йшла на таке скорочення, щоб підтримати конкурентоспроможність капіталомістких галузей.

Крім того, для забезпечення розвитку наукового потенціалу країни, у США заохочується участь компаній у фінансуванні наукових досліджень, здійснюваних університетами. Зокрема, у США йдеться про податкові пільги на обладнання, що передається університетам, або дотації на оплату науково-дослідних робіт, виконаних на замовлення компаній зовнішніми виконавцями (розмір дотацій сягає 30 % від величини зафіксованих угодами витрат). Такої ж політики дотримуються в Японії, ФРН та інших високорозвинутих країнах.

У моделі швидкого поширення перспективних нововведень основна увага приділяється поширенню та кластеризації базисних нововведень через створення сприятливого науково-технічного середовища і заохочення фінансово-кредитними важелями ризикових проектів. Тут діє загальний високий рівень оподаткування суб'єктів господарювання і пільговий режим щодо оподаткування інноваційних проектів. Так, США, Японія, Канада і країни ЄС застосовують пільговий режим оподаткування витрат на дослідження і роз-

робки, здійснювані у межах програм спільних науково-технічних досліджень членів ЄС. Для цього певна сума здійснених витрат на НДДКР виключається із оподаткованого доходу компанії. В різних країнах розмір такої знижки також відрізняється: у США – 20 %, Франції – 50 %, Японії – 20 %, але не більше 10 % від загальної величини податкових зобов'язань компанії.

Світова практика показує, що податкові пільги на витрати, здійснювані у ході науково-технічної діяльності, стали суттєвим важелем стимулювання зростання конкурентоспроможності не лише великих, а й малих та середніх компаній. За даними анкетування, проведеного Національною асоціацією технічних досліджень Франції, більше 90 % опитаних фірм заявили про те, що вони постійно фінансують проведення НДДКР; 36 % із них заявили, що без “дослідницького податкового кредиту” виконання науково-прикладних програм було б неможливим (цит. за [429]).

Варто підкреслити, що визначальна роль у стимулюванні інноваційного розвитку пріоритетних галузей у таких країнах як Франція, ФРН, Великобританія, Бельгія, Італія, США, Японії відводиться не податковим пільгам, а амортизаційній політиці. У законодавстві цих країн передбачається прискорена амортизація обладнання, яке використовується у технологічно передових галузях, а також для виконання науково-технічних робіт. Так, у Великобританії дозволяється списувати протягом першого року експлуатації прогресивного обладнання його повну вартість, у ФРН – 40 %.

У моделі всебічного інноваційного розвитку основні зусилля держави спрямовані на створення умов для активної творчої діяльності жителів країни, передусім у науково-технічній сфері. Підтримка інноваційної діяльності тут полягає не в наданні податкових пільг, а в стимулюванні розвитку інноваційної інфраструктури (технополіси, технопарки), що прискорює реалізацію сучасних досягнень світового науково-технічного процесу.

Така модель є дуже привабливою для України з огляду на високий загальний інтелектуальний потенціал населення. Проте її реалізація потребує заходів організаційно-економічного характеру для реалізації цього потенціалу, передусім через:

- фінансування розвитку сучасної інноваційної інфраструктури; активну підтримку процесів розбудови транспортних та комунікаційних мереж, особливо інформаційних, з можливостями широкого доступу суб'єктів інноваційної діяльності до загальносвітового банку знань;

- окреслення пріоритетів інноваційної діяльності в регіонах з огляду на їх ресурсну базу, накопичений інноваційний потенціал та з метою вирівнювання диспропорцій у соціально-економічному розвитку;

- сприяння міжнародній науково-технічній кооперації, зокрема через участь у спільних науково-технічних та дослідницьких проектах, які надають доступ до високих сучасних технологій, заохочення іноземних інвесторів до створення спільних підприємств, що виготовляють наукомістку продукцію, сприяння трансферу технологій, зокрема з найперспективніших інноваційних напрямів, впровадження міжнародних стандартів для вітчизняних виробництв, стимулювання експортно-імпортних операцій у торгівлі інноваційними товарами, послугами тощо.

Водночас, без цілеспрямованого регулюючого впливу на діяльність підприємницьких структур побудувати модель інноваційного розвитку в Україні не вдасться. Тому нині багато науковців працюють у напрямку побудови національної інноваційної системи (НІС). Однак рекомендації більшою мірою стосуються структури НІС (наприклад у [5, с. 149] – рис. А.2, додаток А), при цьому не йдеться про мотиваційний механізм інноваційної діяльності, а вказується на посилення участі держави у виборі пріоритетів інноваційної діяльності та формуванні відповідних інвестиційних капіталів для їх реалізації.

Проте штучне втручання держави в процес конкурентного відбору суб'єктів господарювання, яким може бути надана фінансова підтримка, є невиправданим. Це може

призвести до виникнення необґрунтованих переваг одних виробників перед іншими, спотворити об'єктивну оцінку результатів діяльності підприємств галузі, а також створити умови для корупційних дій.

Більш обґрунтованою у цьому контексті є позиція О. Попова, на думку якого, відбір конкретних механізмів стимулювання структурно-інноваційних перетворень на підприємствах, визначення об'єктів, форм та обсягів надання державної підтримки має ґрунтуватися на вимогах максимізації суспільно-корисного ефекту від здійснення структурно-інноваційної трансформації. Він пропонує врахувати такі критерії відбору підприємств для їх підтримки у прагненні здійснити такі трансформації за [282]:

1) суспільну значущість суб'єкту господарювання, який претендує на отримання державної допомоги, для національної економіки, галузі, території;

2) інвестиційну привабливість підприємства та потенційну економічну ефективність інноваційних проектів, що претендують на підтримку;

3) рівень конкурентоспроможності та інноваційності продукції, яка виробляється підприємством;

4) досвід участі підприємства у реалізації загальнодержавних, галузевих, регіональних програм державної підтримки структурно-інноваційних перетворень (обсяги виробництва, споживчі параметри та значущість певних товарів і послуг для успішної реалізації програм або забезпечення пріоритетів промислового й науково-технічного розвитку; форми участі, обсяги та результати отримання і засвоєння коштів);

5) соціальні аспекти виробничо-господарської діяльності підприємства (потенційний вплив на динаміку процесів продуктивної зайнятості населення, розвиток людського капіталу);

6) наявність та рівень розвитку власної науково-технічної бази, динаміка (вартісні та виробничі показники) розробки та впровадження інновацій на підприємстві;

8) наявність, тіснота та вартісні параметри коопераційних зв'язків (галузевих та міжгалузевих) підприємства, передбачувані обсяги отримання економічного ефекту від впровадження інновацій в межах ланцюжка створення нової вартості, учасником якого є підприємство;

9) очікуваний економічний ефект від реалізації заходів державної підтримки структурно-інноваційних перетворень на підприємстві, в т.ч. зростання податкових надходжень до бюджету, збільшення ринкової вартості державних корпоративних прав та іншого майна держави.

Не сумніваючись у тому, що вибір об'єкта фінансової підтримки має здійснюватися на основі максимізації суспільно-корисного ефекту від здійснення структурно-інноваційної трансформації, і дотримання названих критеріїв сприятиме такому вибору, слід зазначити, що більшість перерахованих критеріїв носить суб'єктивний характер, що може спричинити неправильне рішення щодо фінансової чи підтримки певного інноваційного проекту. Крім того, такий підхід є реалізацією прямих методів державного регулювання і діє вибірково. Набагато кращих результатів, як показує світова практика, можна досягти через створення системи стимулів, які б формували систему внутрішніх мотивів економічних агентів до інноваційного пошуку. Як наголошує А. Гальчинський, це мають бути “не стимули для розвитку окремих галузей, нехай навіть і найбільш важливих (хоч у окремих випадках не виключено й це), а загальноекономічні стимули для всіх – таке значення нових завдань економічної політики на нинішньому етапі розвитку” [73, с. 241]. Проте потрібно передусім концептуально визначитись із тим, що має бути основним у такій моделі з огляду на ресурсний потенціал України, а відтак визначити вектори й інструменти державного впливу на поведінку підприємницьких структур, акцентуючи на тих заходах, що відповідають визначеним пріоритетам.

5.3. Мотиваційні можливості організаційної культури у забезпеченні інноваційного розвитку підприємницьких структур

Реалізація інноваційної моделі розвитку вітчизняної економіки потребує не лише системного забезпечення ефективних інституційних регуляторів управління економічними процесами на макро- і мезорівнях, а й переосмислення підходів до формування внутрішнього інституційного устрою суб'єктів господарювання з тим, щоб привести його у відповідність із вимогами інноваційної економіки.

Згідно органічної парадигми управління, основою життєвого потенціалу кожної підприємницької структури, її глобальним стратегічним ресурсом є людський капітал. Протягом останніх років економічною поведінкою людини продовжують цікавитись провідні наукові діячі, що засвідчує те, що економічні науки увійшли в епоху перегляду традиційних методів та доктрин, що характер розвитку економічних процесів вимагає розпочинати аналіз з самої основи – моделі *homo oeconomicus* – персональної економічної людини. Невипадково в економічно розвинених країнах витрати на утримання персоналу є найбільш вагомою статтею загальних витрат на виробництво. Цим пояснюється те, що менеджмент, який повинен забезпечити досягнення цілей організації шляхом управління всіма видами ресурсів, переорієнтував свою увагу саме на людські ресурси. Ця переорієнтація була викликана, по-перше, зростаючим благополуччям більшої частини населення країн ліберальної демократії, де люди багато в чому стали матеріально-незалежними і отримали можливість вибирати. За таких умов на перший план виходять не грошовий фактор, а людські відносини.

Повноцінне використання людського капіталу визначальним чином залежить від системи менеджменту, яка створюється з метою організації колективних дій, необхідних для реалізації стратегічних планів. Вона встановлює правила внутрішнього розпорядку, ієрархію відносин, стиль управління, процедури прийняття рішень, рівень регламентації робіт і процесів, систему інфортменту (взаємоузгоджені процедури контролювання діяльності і реалізації санкцій та заохочень), впливає на формування організаційної культури.

Система менеджменту розглядається сучасними науковцями як “перевірені часом стійкі алгоритми організації й управління людською діяльністю”, спрямовані на забезпечення адаптивності підприємницьких структур [45]. Оскільки усталеність певних правил людської діяльності є важливою ознакою інституцій, то можна говорити про систему менеджменту як інституційну матрицю підприємницької структури, абстраговану від матеріальних носіїв – людей, книг та інших джерел інформації. Це видається правомірним, оскільки система менеджменту повною мірою реалізує притаманні інституціям функції, які розкриті у [151, с. 66].

- узгодження і координування дій економічних агентів; мінімізація і компенсація втрат від зіткнення їх інтересів у процесі взаємодії;

- скорочення витрат часу, зусиль і ресурсів, пов'язаних з одержанням та обробкою інформації, обґрунтуванням і прийняттям рішень, укладанням угод та контролем за їх виконанням;

- забезпечення стабільності соціоекономічних систем; збереження і спадкова передача їх суттєвих ознак; виконання ролі інформаційних матриць для тиражування новацій;

- формування мотивів людської діяльності та системи стимулів.

Визначальне місце у внутрішньому інституційному устрої кожного підприємства займає організаційна (корпоративна) культура, яка визначається багатьма дослідниками як сукупність таких правил і норм, цінностей і традицій, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу [63, с. 421]

та є “ціннісно-орієнтаційною основою аналізу та прийняття рішень, а також вибору членами організації прийняттого способу дій” [119, т. 2, с. 161].

Вперше термін “організаційна культура” був введений Д. Крепсом, який досліджував специфіку відносин у трудових колективах [479]. Він звернув увагу на те, що існуючі відносини у трудовому колективі можна віднести до так званих “імпліцитних контрактів”, тобто таких, що є неявними, не мають чіткого юридичного оформлення. Це дає змогу керівництву фірми не враховувати інтереси працівників при неочікуваних змінах обставин. Для фірми у такій ситуації вирішальну роль може відіграти готовність персоналу пожертвувати власними інтересами задля подолання тимчасових труднощів. Це можливо лише тоді, коли працівники будуть впевнені, що їхніми можливостями не зловживатимуть. Щоб підтримати довіру працівників “фірма може сама зв’язати себе певними принципами, обіцяючи (у явній чи неявній формі) керуватися ними при пристосуванні до непередбачених обставин” [157].

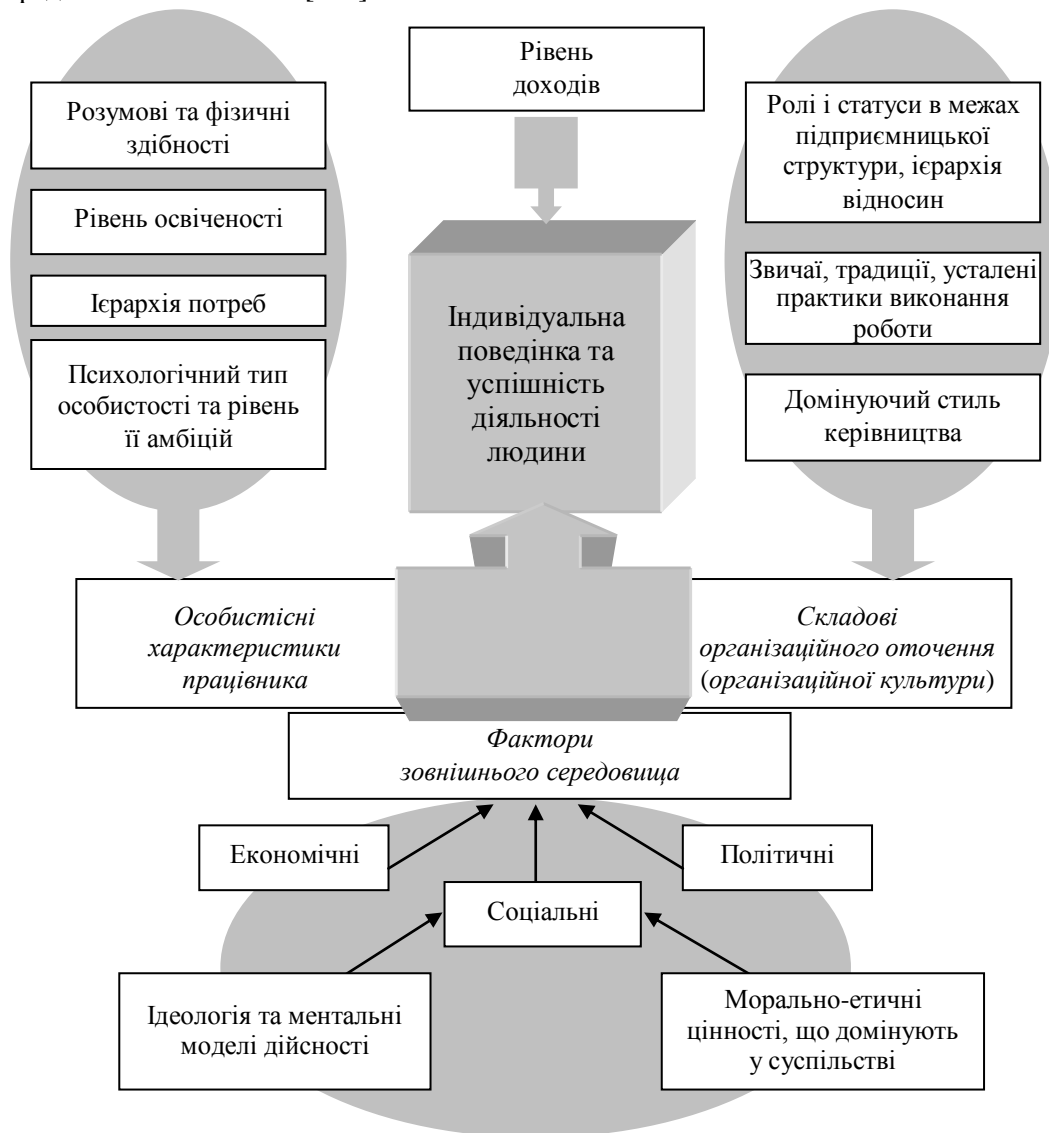


Рис. 5.9. Фактори, що впливають на індивідуальну поведінку і успішність діяльності людини як працівника

Згідно теорії фірми, підприємницька структура є сукупністю об'єднаних взаємовигідною співпрацею учасників, які узгоджують свої дії через систему контрактів. Для ефективного функціонування підприємницької структури важливо, щоб її учасники чітко розуміли свої обов'язки і підпорядковувалися загальним правилам, нормам поведінки.

Очевидно, що ставлення людей до роботи великою мірою залежить від їх індивідуальних рис характеру та здібностей, що формуються у процесі їх професійного становлення. Водночас на це впливає і те, в якому оточенні знаходиться працівник. Взаємний вплив характеристик індивідуума, його робочого (організаційного) оточення та загального стану зовнішнього середовища на поведінку працівника на підприємстві відображено на рис. 5.9 [347].

Часто працівники, володіючи такими рисами, що дають змогу виконувати роботу з високою продуктивністю і результативністю, не є активними в організаційному оточенні, оскільки воно не заохочує ініціативу і підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями в певному організаційному оточенні може розвиватися і поліпшувати результати своєї діяльності.

Поведінка людини визначається і рівнем її доходів на підприємстві, який формує мотивацію її відданості цьому підприємству. Високий рівень доходів спонукає людину до позитивного сприйняття складових організаційного оточення, вона й сама стає їх провідником, вбачаючи у їх усталеності гарантію свого добробуту. Водночас це спонукає її до саморозвитку, підвищення фахової майстерності і компетентності, що, в свою чергу, збільшує її цінність для організації.

На поведінці людей позначаються і звичаї, традиції, усталені практики виконання роботи, пануюча ідеологія та ментальні моделі дійсності, в тому числі уявлення про типову поведінку, яка гарантує успіх у тій чи іншій діяльності. Вони можуть стосуватися як безпосереднього оточення працівника у конкретній організації, так і мати опосередковану дію, а проявлятися через ментальність людини як такої, що належить до певної нації, релігії чи культури. [344, с. 94–95].

Зокрема, пересічному українцю з давніх часів були притаманні працьовитість, толерантність, прагнення до дбайливого господарювання тощо. Водночас при дослідженні ментальності трудових відносин, що проводились вітчизняними науковцями у 1996–1997 рр., було виявлено низку негативних рис, притаманних українському працівнику на початку становлення ринкових відносин: безвідповідальність та лінощі; відсутність прагнення цінувати робочий час; зневага до інструкцій, стандартів, правил; неповага до чужих інтересів, егоїзм; несамотійність та інертність, безініціативність; неувага до стану довкілля, власного здоров'я тощо [360].

Домінування таких негативних рис є наслідком впливу радянської тоталітарної системи, яка викорінювала будь-які прояви ініціативи та ділової активності. Проте сучасні умови господарювання вимагають системи цінностей, за якої працівнику було б об'єктивно не вигідно займати пасивну позицію і саме вона може бути сформована через організаційну культуру.

Існує багато поглядів на зміст організаційної культури і на детермінанти її формування [64; 102; 105; 262; 344]. Їх структурування за роллю, яка виконується різними чинниками при формуванні організаційної культури, наведено у таблиці 5.3.

Свідоме використання менеджментом підприємства наведених чинників дозволяє сформувати у ньому ту організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню, в якому працює дана фірма і сприятиме реалізації її стратегії.

Залишаючи поза увагою деякі елементи організаційної культури, які складають її видиму частину і проявляються у артефактах (символіка, одяг, дизайн приміщень тощо), розглянемо ті складові, що інституують (вводять у певні межі, унормовують, алгоритмізують)

Таблиця 5.3

Системоутворюючі чинники організаційної культури (за Е. Шейном)

Чинник	Роль, виконувана в організаційній культурі
Первинні чинники	
Точки концентрації уваги вищого керівництва	Виділяє важливі аспекти діяльності організації і формує критерії їх виконання
Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації	Визначає способи вирішення проблем, яким має надаватися перевага в організації
Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників	Визначає норми виробничої дисципліни і переважні норми взаємодії у владних стосунках
Критеріальна база заохочень співробітників	Формує стереотипи бажаної поведінки працівників
Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації	Забезпечує відбір тих, хто може працювати в даній організації і показує, яким чином можна зробити в ній кар'єру
Вторинні чинники	
Структура організації	Окреслює межі повноважень і відповідальності, статусні позиції, визначає ставлення керівництва до свободи та ініціативності
Система передавання інформації та організаційні процедури	Визначає швидкість і напрями інформаційних потоків, рутинізує процедури оброблення первинної інформації, формує певний стиль роботи
Зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення організації, її атрибутика	Формують у працівників почуття приналежності до організації, уявлення про стиль роботи та їхній статус
Міфи та історії про важливі події та особи, які відігравали та відіграють ключову роль в житті організації	Формує уявлення про непереможний “дух” організації, виховує стійкість
Вербалізоване визначення філософії та сенсу існування організації	Підтримує дії керівництва, спрямовані на досягнення організаційних цілей без порушення встановлених принципів

поведінку працівника і можуть розглядатися як **постійні** мотиватори, створюючи у сукупності із прийнятою в організації **динамічною** системою стимулювання певне мотиваційне середовище. До них доцільно віднести:

- філософію організації, яка задає сенс її існування і формує ставлення працівників до клієнтів як таких, завдяки яким організація існує;
- домінуючі цінності, що впливають на вибір засобів досягнення організаційних цілей;
- поведінкові норми, що приймаються членами організації і визначають основні принципи організаційних відносин (особливості комунікацій, процедури прийняття рішень, рівень дотримання ієрархії відносин, стиль управління тощо);
- статусне і рольове позиціонування, яке дає змогу кожному працівнику відчувати свою значущість в організації;
- психологічний клімат, який проявляється у характері відносин між учасниками організації та при їх контактах із зовнішнім середовищем;
- поведінкові ритуали (проведення в організації певних церемоній, які підкреслюють значущість тих чи інших подій).

Сукупний вплив елементів організаційної культури повинен культивувати в організації той тип поведінки, який даватиме змогу досягати організаційних цілей ефективніше, ніж у разі інших поведінкових стереотипів. І хоча бажані зразки поведінки формуються на основі практичного досвіду, під впливом бізнес-середовища і національних особливостей, та все ж значною мірою вони залежать від системи цінностей лідера, його стилю управління, його системи пріоритетів та світосприйняття.

Системоутворюючим началом організаційної культури є стратегія організації та засоби її досягнення, які окреслюються керівником (власником бізнесу), виходячи із його бачення місії організації. Як вказувалось нами раніше [150], фірми, які виробили “високу” організаційну культуру (тобто таку, у якій система цінностей культивує поведінку персоналу, адекватну стратегічним завданням фірми), одержують істотні вигоди у довгостроковій перспективі, оскільки організаційна культура забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат. Цьому сприяють і певні організаційні ритуали (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Організаційні ритуали та вектори їх впливу на поведінку працівників

Ритуал		Можливі наслідки впливу на поведінку працівників
Тип	Зміст	
Відзначення професійного зростання	Урочисте вручення дипломів, сертифікатів тощо	Дає змогу увійти у нову роль і набути нового статусу
Посилення бажаної поведінки	Проведення конкурсів на кращого за професією	Посилює статус, підкреслює цінність бажаної поведінки
Зміцнення згуртованості	Святкування ювілеїв колективом	Підтримує відчуття єдності, розвиває корпоративну гордість
Ритуал покарання	Звільнення з роботи чи пониження в посаді (оголошення на дошці)	Погіршує позиції покараного; підтверджує необхідність потрібної поведінки
Ритуал оновлення	Розвиток соціальних відносин і підвищення їх ефективності (делегування нових повноважень)	Підкреслює важливість здійснюваних змін у стилі керування

Деякі цінності вкорінюються у організаційній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Ці базові, основоположні переконання і є сутністю організаційної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні і ґрунтуються на глибоких переконаннях засновників фірми чи її перших керівників. Наприклад, на багатьох вітчизняних підприємствах основним посиленням, на якому ґрунтується ставлення керівників до своїх підлеглих, є переконання, що всі люди мають глибоку антипатію до праці, а значить, вони при будь-якій нагоді будуть ухилятися від її виконання (теорія “Х” Д. Мак-Грегора). На такому підприємстві панує загальна підозрілість, обмежується свобода дій підлеглих, встановлюється жорсткий контроль за виконанням дорученої роботи. У тих же організаціях, де керівництво впевнено у високій відповідальності своїх співробітників, вони мають більшу свободу, довіряють один одному і працюють спільно (теорія “У” Д. Мак-Грегора).

Відмітною рисою тієї або іншої культури є пріоритетність її базових характеристик, що вказує на те, яким принципам слід надавати перевагу у разі виникнення конфлікту між її різними складовими. Зважаючи на те, що підприємницька структура, зростаючи кількісно, інтегрує учасників з іншими субкультурами, такі конфлікти можуть загрожувати порушенню концептуально-змістової наповненості материнської культури, призводячи до виникнення контркультур у вигляді опозиції до:

- *цінностей* домінуючої організаційної культури;
- *структури влади* в межах домінуючої культури організації;
- зразків *відносин і взаємодії*, підтримуваних домінуючою культурою.

Поява або посилення організаційних контркультур є наслідком розбалансування інтересів учасників підприємницької структури, що зазвичай виникає в період організаційних криз або організаційних змін. За цих умов зменшується мотивація до роботи на

організаційні цілі і посилюються відцентрові настрої. Тому інтеграція має відбуватися на основі взаємоузгодження не лише економічних інтересів учасників підприємницької структури, а й тих пріоритетів організаційної культури, які визнані ключовими для консолідації індивідуальних цілей у напрямку загальноорганізаційної мети.

Існує велике розмаїття класифікацій організаційних культур; здебільшого в них за основу диференціювання вибрано ставлення до влади в організації, яке узагальнюється однією рисою (як у Ч. Хенді), або відносини між учасниками організації (Р. Акофф), або реакція на зміни у зовнішньому середовищі (К.С. Камерон і Р. Куїнн) [63, с. 428–435]. Вони відрізняються набором організаційних цінностей, роблячи акцент на тому що, на думку дослідників, проявляється у організації найбільшою мірою. Слід зазначити, що відповідно до дослідження, проведеному інститутом Бателле ще у 1984 р., із системи цінностей західних фірм усе більш виключаються такі, колись загальноновизнані цінності, як дисципліна, слухняність, ієрархія, досягнення, кар'єра, достатність, влада, централізація і т.д. Замість них обираються самовизначення, участь, колективізм, розкриття особистості, творчість, здатність йти на компроміси, децентралізація тощо [105]. Тобто у сучасних організаціях починають домінувати цінності, орієнтовані на якість людських ресурсів, які відповідають органічній парадигмі менеджменту.

Не вдаючись до детального аналізу усіх підходів до типізації організаційних культур, охарактеризуємо ті, що дають змогу використати їх як прототип моделі підприємницьких структур, що розвиваються на інноваційній основі. Типовими для переважної більшості суб'єктів ринку є організаційні культури, що отримали образну назву за особливості реагування на зовнішні впливи: “бейсбольна команда”, “клуб”, “академія”, “фортеця” [102, с. 104; 344, с. 101–103].

Так, культура “*бейсбольна команда*” формується в компаніях, що працюють у динамічних галузях, рівень ризику у яких великий (реклама, розроблення програмного забезпечення) і майбутнє яких визначається рівнем новизни продукту чи проекту. Цінуються (і винагороджуються) талант, новаторство і продуктивна праця. Найефективніші співробітники стають “вільними агентами”, за їхні послуги змагаються різні компанії. Така культура притаманна багатьом успішним українським фірмам, що працюють у рекламному та інформаційному бізнесі (наприклад, фірма “УкрСат, яка працює у сфері інформаційних технологій і, заявивши про себе у 1994 р. створенням мережі супутникового зв'язку для всіх українських митниць, нині є не лише провідним провайдером Інтернет-зв'язку, але й швидкозростаючим технополісом, що здійснює багатогранну діяльність у сфері високих технологій).

“*Клубна*” культура характеризується вірністю, відданістю і бажанням працівників належати до даної групи. У стабільному і захищеному середовищі цінуються вік і досвід. Співробітники, що мають великий стаж роботи в компанії, одержують більшу винагороду, ніж “новачки”. Стимулювання в “клубі” носить внутрішній характер. Від працівників очікують повільного, поступового прогресу, на кожному рівні ієрархії вони мусять набиратись знань і досвіду. Як правило, вони стають фахівцями загального профілю і здобувають досвід у різних функціональних областях. “Клубна” культура сприяє розвитку гнучкості усередині організації, однак у зовнішньому середовищі вона має славу “закритої, нездатної до змін”. За принципами цієї культури працює переважна більшість японських фірм.

“*Академічна*” культура також передбачає довгострокове співробітництво і повільне, стабільне просування по службі. Але, на відміну від “клубної”, працівники рідко переходять з одного підрозділу в інший. Кожен стає фахівцем у сфері своєї спеціалізації. Основою для винагороди і просування по службі є працьовитість і професіоналізм. “Академічні” культури характерні для багатьох “вікових” компаній: Coca-Cola, Ford, GM, університетів, державних установ. Спеціалізація формує у співробітника почуття впевненості

у власній необхідності для організації. Однак така культура обмежує розвиток працівників і взаємодію між відділами і підрозділами фірми. Ефективна вона у стабільному середовищі.

Культура “фортеці” формується переважно в кризовій для організації ситуації, коли йдеться про її виживання. “Фортеця” не може гарантувати співробітникам збереження робочих місць чи професійного зростання у періоди реструктуризації і скорочення компанії, коли вона пристосовується до умов зовнішнього середовища. Така культура небезпечна для рядових працівників, але надає хороші можливості впевненим у собі менеджерам. Ті, хто досягає успіху в таких ситуаціях, стають відомими особистостями. Притаманна тим вітчизняним підприємствам, керівники яких зуміли згуртувати колектив під час ринкових трансформацій, довести, що труднощі краще долати разом. Культура “фортеці” допомогла їм мобілізувати сили і налаштуватись на роботу у нових умовах. Про це свідчать їхні успіхи, в тому числі і на зовнішньому ринку.

Наведеними типами організаційної культури не вичерпується вся їх різноманітність. Французький дослідник М. Бурке запропонував свого роду “рослинну” типологію, яка є більш диференційованою [231]. Так, в рамках культури “бейсбольної команди” виділяється культура “ліани”, “косяка риби” та “мандруючої орхідеї”, відмінність між якими полягає у способах взаємодії з ринком. Зокрема, “мандруюча орхідея” переходить до іншої ринкової ніші після того, як вичерпає усі можливості отримання доходу у попередній; “косяк риби” знаходиться у постійних пошуках привабливої ринкової ніші; “ліана” надає перевагу роботі з одним чи кількома великими корпоративними клієнтами, пропонуючи йому найширший спектр послуг, які відповідають специфіці її діяльності. Для виявлення нових потреб клієнтів чи їх формування працівникам фірми делегуються значні повноваження і відповідальність, внаслідок чого зростає їх мотивація і підвищується ініціатива. Такі фірми спеціалізуються, як правило, на інформаційних технологіях і обслуговують інші фірми на засадах аутсорсингу, що гарантує їм стабільність джерел отримання доходу за умови конкурентного співвідношення ціна/якість.

Охарактеризовані типи організаційних культур відрізняються основними мотивами, які формують домінуючі поведінкові стереотипи (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Основні мотивації, що формують домінуючі поведінкові стереотипи деяких видів організаційної культури

Організаційна культура		Основна мотивація	Домінуючий поведінковий стереотип	Стадія ЖЦ організації
Характер	Тип			
Підприємницький	Бейсбольна команда	Максимізація доходу завдяки швидкому реагуванню	Ініціативність, відповідальність, професіоналізм	Народження, юність, рання зрілість
Адміністративний	Клуб	Безпека і статус, психологічний комфорт групової роботи	Саморозвиток, відданість компанії	Зрілість
	Академія	Безпека і самоствердження через індивідуальні успіхи	Поглиблення професійних компетенцій, уникання ризику	
Відродження підприємницького	Фортеця	Досягнення індивідуальних цілей, кар'єра	Професійне зростання, участь у прийнятті рішень	Занепад/відродження

Отже, найбільш відповідає цілям інноваційного розвитку підприємницьких структур культура “бейсбольна команда”, особливо на перших стадіях життєвого циклу, коли

швидкість реагування на зовнішні виклики визначає здатність завоювати ринкову нішу і утвердитися на ній. Культура “фортеця” більше відповідає етапам занепаду і відродження, а культури “клуб” і “академія” – компаніям, що мають міцні ринкові позиції і знаходяться на етапах зрілості, надаючи перевагу системному адмініструванню взамін ризикованого підприємництва.

Однак очевидно, що без культивування підприємницького підходу до виконання роботи жодна новостворена фірма не зможе перейти до етапів зрілості. Тому важливо деталізувати основні цінності, які відрізняють організаційну культуру (ОК) традиційного типу (основаного на системному адмініструванні) і підприємницького (основаного на ініціативності й делегуванні повноважень). У таблиці 5.6 на основі відмінностей різних типів організаційної культури, охарактеризованих Віханським [63, с. 434], вказані основні мотиваційні акценти, які формують відповідні поведінкові стереотипи працівників підприємства.

Таблиця 5.6

Мотиваційні акценти основних типів організаційної культури

Складові організаційної культури	Адміністративна культура		Підприємницька культура	
	Відмітні риси складових ОК	Домінуючий мотив	Відмітні риси складових ОК	Домінуючий мотив
Система контролю	Зовнішня	Уникнення відповідальності	Внутрішня	Довіра
Ставлення до можливостей	Чекає розпорядження	Небажання змін	Веде пошук	Прагнення реалізувати творчий потенціал
Делегування повноважень	Централізація	Недовіра	Децентралізація	Довіра, визнання компетентності
Відносини субординації	“Дорослий” – “дитина”	Підкорення	“Дорослий” – “дорослий”	Повага
Організаційний фокус	На організацію	Вживання організації	На людину	Взаємовигідна співпраця для підвищення якості життя
Виробнича стратегія	Зниження вартості	Прибуток за рахунок економії	Диференціація виробництва	Прибуток завдяки новій діяльності
Головні цілі	Продуктивність	Максимізація віддачі від фізичного ресурсу	Ефективність	Максимізація віддачі від інтелектуального ресурсу
Підхід до управління	Системний	Стабільність	Ситуаційний	Прибуток
Робота проектується з позицій	Інтеграції	Острах втратити контроль	Автономії	Самоствердження, довіра, визнання компетентності
Виконання роботи	За правилами	Стабільність	Творче	Самореалізація
Характер більшості здійснюваних змін	Модифікація	Обережність, уникання ризику	Радикальні	Творчість, прагнення ризику
Основний акцент у діяльності	Робити справу правильно	Вдосконалення здійснюваного	Робити правильну справу	Пошук нового

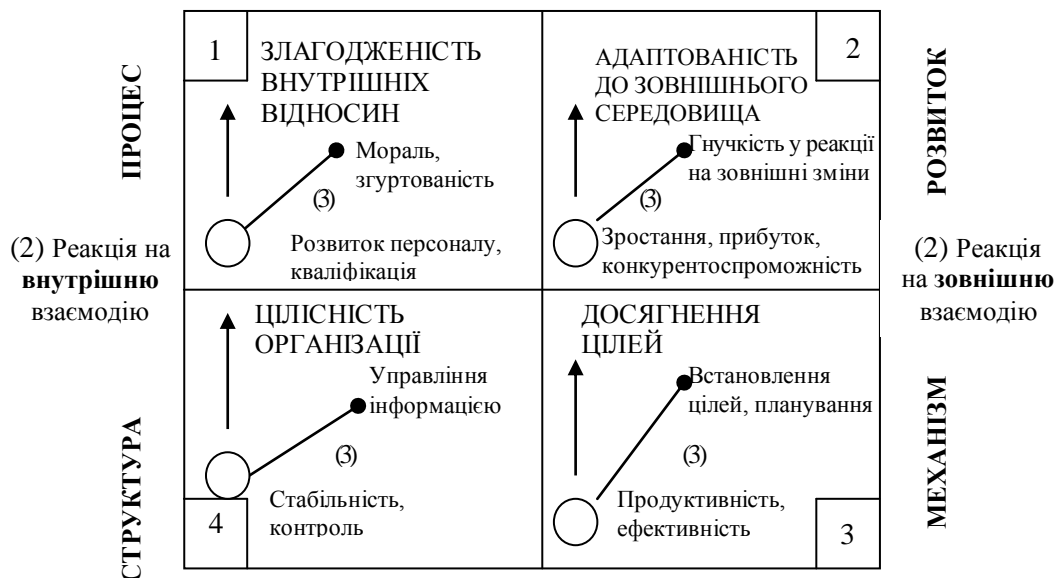
Аналіз мотиваційних акцентів показує, що організаційна культура адміністративного типу виховує працівників, які відповідають теорії типу “Х” Д. Мак-Грегора, а підприємницького типу – теорії “Y”. Тому для забезпечення інноваційного розвитку підприємницьких структур необхідно насаджувати організаційні цінності, які приваблюють людей

творчих, здатних відшукувати нові можливості у зовнішньому середовищі і реалізувати їх на основі інноваційних підходів до використання накопиченого ресурсного потенціалу.

Нині доволі багато досліджень, у яких вивчається вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства [63, с. 443–454; 191; 262; 331; 383; 397]. Найбільш вдалою можна назвати модель Квіна-Рорбаха, у якій науковці розвинули й конкретизували ідею Парсонса про те, що в основі успіху сучасної компанії лежать здатність до адаптації, вміння досягати поставлених цілей, вміння інтегрувати діяльність усіх частин а також легітимність діяльності, тобто визнання й підтримка дій керівництва громадськістю, що свідчить про їх суспільну корисність [63, с. 448–451].

Згідно моделі Квіна-Рорбаха, вказані організаційні цінності можуть конкурувати між собою, формуючи різні моделі забезпечення організаційного успіху (рис. 5.10). Так, співвідношення *інтеграція – диференціація* вказує, на чому акцентується увага в організації – на усебічному контролі, який гарантує стабільність і передбачуваність, або ж на гнучкості, яка забезпечується нововведеннями. Співвідношення *внутрішній фокус – зовнішній фокус* відображає переважання в організації інтересу або до її внутрішнього устрою (забезпечення узгодженості і задоволення інтересів учасників організації), або до зміцненню позицій організації у зовнішньому середовищі. Співвідношення *засоби/інструменти – результати/показники* демонструє різницю в концентруванні уваги, з одного боку, на процесах і процедурах, а з іншого – на показниках їх вимірювання (продуктивність, ефективність тощо).

(1) Диференціювання (гнучкість)



(1) Інтеграція (контроль)

- (1) – перший вимір: диференціація/інтеграція;
- (2) – другий вимір: внутрішній/зовнішній фокус;
- (3) – третій вимір: засоби-інструменти/результати-показники;
- засоби (предмети і методи), що використовуються у цій сфері управлінської діяльності;
- – показники виміру результатів управлінської діяльності у даній сфері;
- ↑ – спрямованість управлінської діяльності у даній сфері

Рис. 5.10. Модель конкуруючих цінностей організаційної ефективності Квіна-Рорбаха

Критичне осмислення даної моделі показує, що у високо конкурентному середовищі ефективнішим буде фокусування на розвитку адаптивних властивостей підприємства, а у відносно стабільному – на внутрішній взаємодії. Проте реальнішою є картина, коли у різні періоди існування підприємницької структури основні цінності організаційної культури змінюються. На етапі народження і юності – увага зосереджується на зовнішньому середовищі, а на етапі зрілості – на внутрішньому устрої. І саме незмінність основних акцентів породжує організаційні кризи. Отже, на кожній стадії життєвого циклу підприємницької структури необхідно коригувати організаційні цінності, розвиваючи ті, що більш адекватні її сучасному стану.

Проте, для розвитку організаційної культури необхідно сформувати систему оцінювання прояву тих цінностей, які складають зміст чинної організаційної культури і тих, розвиток яких планується. З огляду на те, що характеристики організаційної культури мають якісний, а не кількісний характер, це зробити доволі складно. Очевидно, що критерії, за якими можна оцінити відповідність організаційної культури стандартам інноваційно-активного підприємства, є доволі складними для формалізації і їх не можна розрахувати кількісно. До того ж, якісні оцінки зазвичай не вільні від суб'єктивності, оскільки залежать від повноти й релевантності інформації, доступної експерту, і від особливостей його мислення. Тому найбільш прийнятним підходом до оцінювання впливу складових організаційної культури на ефективність роботи організації, можна вважати метод нечітких множин. Він дає змогу розв'язувати задачі, в яких присутні лише лінгвістичні висловлювання (що не мають числового відображення), на основі чого оцінювати досліджуваний об'єкт (поєднуючи кількісні і якісні показники) не лише у статичній, а й у динамічному вимірі.

Основним поняттям теорії нечітких множин є лінгвістична змінна, значеннями якої є слова або вирази, що характеризують певний стан об'єкта дослідження [209, с. 308]. Фазифікація змінних (тобто диференціювання стану об'єкта за допомогою мовних виразів, які описують його можливі стани, що потребують оцінки) є досить важливим етапом побудови моделі досліджуваного об'єкта. Вона дає змогу ідентифікувати його стан у динаміці, тому необхідно максимально повно охопити усю множину можливих станів, не обмежуючись лише крайніми їх значеннями. На нашу думку, фазифікація змін стану організаційної культури може описуватись за шкалою “високий–середній–низький”. При цьому оцінка рівня відповідності чинної організаційної культури спроектованій моделі ідеального стану може бути зроблена лише на основі дослідження й оцінювання за допомогою опитування учасників організації певної сукупності її складових, на основі чого й можна ідентифікувати тип організаційної культури і його відповідність стратегічним завданням підприємницької структури на конкретному етапі її розвитку.

Оскільки складових організаційної культури є доволі багато і вони мають різну значущість, методологія нечітких множин рекомендує розташувати всі показники в порядку зменшення значущості у такий спосіб, щоб виконувалося правило [209, с. 315]:

$$r_1 \geq r_2 \geq \dots \geq r_n \quad (5.1)$$

Після цього значущість i -го показника можна визначити за правилом Фішберна, яке враховує ранжування факторів (5.1) і дає змогу оцінити рівень ентропії інформаційної невизначеності про об'єкт дослідження за формулою (5.2):

$$r_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n}. \quad (5.2)$$

Набір характеристик, рівень присутності яких в організаційній культурі слід оцінити для визначення відповідності останньої стратегічним цілям підприємницької струк-

тури, доцільно пов'язувати з рівнем організаційної взаємодії за напрямками: організація–зовнішнє середовище; група–група; індивід–організація. При цьому для кожного напрямку треба вимірювати як ефективність взаємодії з погляду інтересів організації, так і з погляду задоволення інтересів учасників взаємодії. Крім того, це ж може розглядатися в часовому аспекті, тобто з погляду короткострокових цілей або довгострокової перспективи (рис. 5.11 [63, с. 444]).

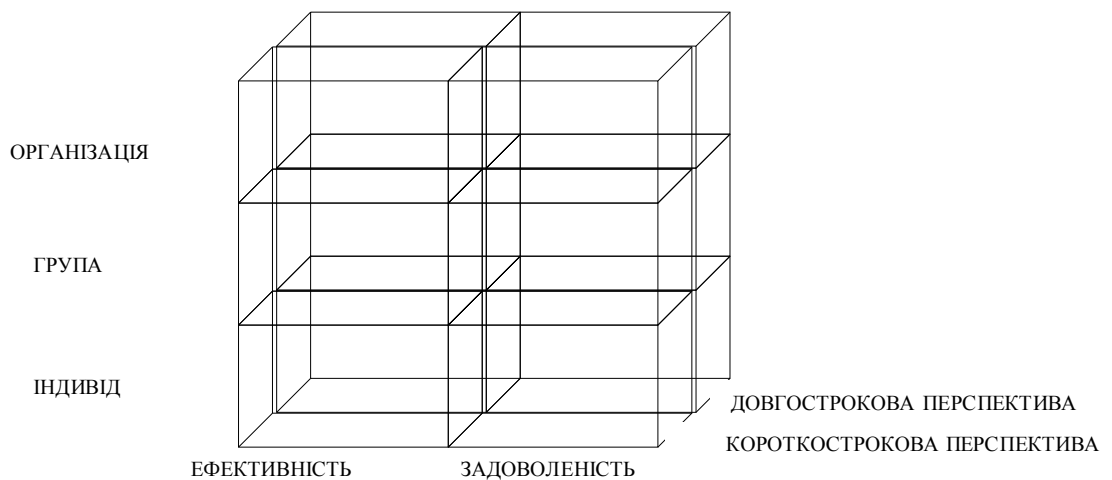


Рис. 5.11. Модель вибору змінних для дослідження впливу культури на організацію

Однак, така модель складна для застосування на практиці, що відзначається і її авторами. Доцільно додати до цього, що вона не пов'язана із стратегічними цілями організації і тому не може бути придатна для того, щоб з'ясувати адекватність організаційної культури обраній стратегії. Тому більш релевантним є підхід, який передбачає словесний опис цінностей, що мають бути закладені в організаційній культурі для того, щоб забезпечувати реалізацію її стратегії.

Зважаючи на завдання інноваційного розвитку, формування внутрішнього устрою підприємницьких структур має відбуватися таким чином, щоб забезпечувати здатність персоналу до оперативного реагування на нові ситуації і прийняття нетривіальних рішень, які б могли забезпечувати конкурентні переваги. Для цього слід:

- культивувати такі цінності організаційної культури, які б підтримували ініціативність працівників, націлювали їх на професійний розвиток, пошук шляхів удосконалення своєї роботи і організації загалом, формували відданість їй і заохочували їх до участі в управлінні;

- налагодити ефективні комунікаційні процеси як усередині організації, так і між нею і зовнішнім середовищем, що даватиме змогу своєчасно виявляти потребу в інноваційних змінах;

- насаджувати у середовищі менеджменту такий стиль управління, який би запобігав виникненню внутрішніх організаційних конфліктів, пов'язаних з порушенням балансу між інтересами учасників підприємницької структури.

Виходячи з цього, опитувальний лист для оцінки організаційної культури має містити запитання, які, по-перше, відображають цільові установки менеджменту, по-друге, дають змогу зрозуміти, наскільки існуючі на підприємстві форми стимулювання діяльності відповідають завданням нарощування потенціалу розвитку і чи здатен персонал їх вирішувати, по-третє, оцінюють міру взаємовигідності організаційних відносин, що забезпечує умови для підтримки нових ініціатив через систему гнучкого лідерства.

Анкета для кількісного оцінювання характеристик організаційної культури може містити запитання, наведені у таблиці 5.7 [344, с. 410].

Таблиця 5.7

Приклад анкети для аналізу стану організаційної культури

Завдання: оцініть за п'ятибальною системою рівень прояву наведених складових організаційної культури, ставлячи знак “+” навпроти питання у тій графі справа, яка відповідає вашій оцінці	Оцінка прояву у балах					Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	
1. Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності фірми, її мету, усвідомлюють важливість лояльності споживачів і дбають про неї						
2. Працівники чітко усвідомлюють свою роль у досягненні цілей організації і належним чином її виконують						
3. Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в компанії цінностями						
4. Підтримка ініціатив працівників є нормою і гідно оцінюється						
5. Компанія та її менеджери орієнтовані скоріше на довгострокові перспективи, ніж на короткострокові цілі						
6. Лідери прагнуть розвивати компетенції своїх підлеглих і підтримують їх власні наміри у цьому						
7. До найму нових працівників ставляться відповідально, з претендентами проводять декілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення в них рис, що відповідають культурі компанії						
8. Новачкам надається як позитивна, так і негативна інформація про компанію; вони мають можливість зробити усвідомлений висновок про доцільність роботи у фірмі						
9. Критерій переходу співробітника на нову сходинку ієрархічної градації – його професіоналізм, а не інтриги і знайомства						
10. Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до мінливого зовнішнього середовища						
11. Дотримання цінностей фірми важливіше, ніж забезпечення простої відповідності встановленим процедурам роботи						
12. Про вчинки працівників фірми, які заслуговують наслідування, розповідають доволі часто						
13. У компанії відбуваються церемонії нагородження співробітників, що зробили істотний внесок у загальну справу						
Загальна сума балів						

Максимальна кількість підсумкових балів – 65. Це може бути отримано тоді, коли працівники виставляють оцінку “5” усім наведеним твердженням. Як правило, таке трапляється рідко. Тому уже сума в 52 бала і вище означає, що в організації існує потужна організаційна культура, яка формує лояльність працівників до організації, а це означає, що працівники підтримують усі починання керівництва, оскільки вважають їх професіональними, обґрунтованими і такими, що сприятимуть успішній роботі фірми на ринку. Якщо оцінка знаходиться в діапазоні від 26 до 51 бала, компанія характеризується помірковано сильною культурою. Якщо організація набрала менше 25 балів, її культура, найімовірніше, не робить організацію гнучкою, працівники неохоче підтримують керівництво у їх бажанні вводити у діяльність фірми щось нове.

Узгодженість думок експертів доцільно оцінювати за допомогою коефіцієнта конкордації, тобто загального коефіцієнта рангової кореляції для групи експертів. Для цього необхідно здійснити наступне:

а) визначити суму оцінок (рангів) за кожною характеристикою організаційної культури, отриману від усіх експертів $\sum_{i=1}^m x_{ij}$, а потім – різницю між цією сумою і середньою сумою рангів (T) за формулою:

$$\Delta i = \sum_{j=1}^m x_{ij} - T, \quad (5.3)$$

де m – кількість експертів; n – кількість характеристик, що ранжуються; x_{ij} – ранг, присвоєний j -м експертом i -й характеристиці інноваційно-інвестиційного потенціалу; T – середня сума рангів, розраховується за формулою:

$$T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij} \quad (5.4)$$

або

$$\bar{O} = \frac{1}{2} m(n+1); \quad (5.5)$$

б) розрахувати суму квадратів різниць (відхилень) рангів від середнього значення S :

$$S = \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^m (x_{ij} - \bar{O}) \right]^2; \quad (5.6)$$

в) визначити коефіцієнт конкордації як відношення фактично отриманої величини S від її максимального значення S_{max} для даної групи експертів і числа факторів:

$$W = \frac{S}{S_{max}}. \quad (5.7)$$

У разі узгодженості думок експертів стосовно значущості складових організаційної культури для реалізації стратегії їх розташовують в порядку зменшення значущості і визначають вагомість кожного фактора за формулою (5.2).

Для проведення експертної оцінки і аналізу сили прояву складових організаційної культури доцільно використовувати функцію бажаності Харрінгтона, за допомогою якої можна перетворити нечітко визначені характеристики аналізованих параметрів в однакову для всієї сукупності безрозмірну шкалу. Для її отримання зручно користуватися готовими таблицями відповідностей емпіричних та числових систем (табл. 5.8). При цьому кожен фактор можна оцінити на основі апріорної інформації щодо його можливого прояву.

Таблиця 5.8

Стандартні позначення інтервалів шкали бажаності

Лінгвістичне позначення інтервалу прояву ознаки	Межі інтервалу	
	Стандартні за шкалою Харрінгтона	Варіант переведення у п'ятибальну шкалу
Ознака проявляється сильно	1–0,8	4,01–5,0
Помірно	0,8–0,63	3,16–4,0
Задовільно	0,63–0,37	1,86–3,15
Слабко	0,37–0,2	1,01–1,85
Дуже слабко	0,2–0	0–1,0

Вивчення складових організаційної культури вітчизняних підприємств дасть змогу зрозуміти, у якому напрямку слід її вдосконалювати з тим, щоб привести у більшу відповідність ті неформальні інституції, які лежать у її основі і визначають стереотипи поведінки більшості працівників, із вимогами сучасності, закладеними у формальних інституціях, що регулюють поведінку суб'єктів ринку з огляду на інтереси суспільства. Це дасть змогу створити умови, за яких ініціативність працівників вважатиметься неодмінною складовою їх діяльності в межах організації. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню інноваційної активності вітчизняних підприємств.

Але з іншого боку, створення і підтримання “організаційної культури” потребує доволі значних витрат, пов'язаних із закріпленням норм поведінки, адекватних організаційним цілям. Таке закріплення лежить у мотиваційній площині, а отже – потребує витрат на стимулюючі заходи. Економічний вигравш від організаційної культури буде тим більший, чим рідше виникатимуть непередбачені ситуації, і чим менших витрат вимагатиме процес адаптації до них. Як стверджує Д. Крепс, від організаційної культури залежать межі фірми; вони проходять там, де краща адаптація в одних видах діяльності буде врівноважуватися гіршою адаптацією у інших [479].

Позитивний результат досягається копійкою роботою з переорієнтації персоналу на цінності, що лежать у площині інноваційного розвитку. При цьому мусять бути подолані не лише стереотипи мислення, а й стереотипи поведінки (культивування ініціативності, безпосередньої участі працівників у розв'язанні господарських проблем на противагу пасивному виконанню доручених завдань в межах організаційної ієрархії). Тобто, цінності організаційної культури підприємств, що прагнуть успіху, повинні ґрунтуватися на органічній парадигмі менеджменту.

При їх культивуванні слід використовувати сучасні надбання психології та соціології, які дозволять підвищити ступінь згуртованості працівників, посиливши у системі методів управління соціально-психологічну складову. Орієнтовно організаційні цінності, що можуть лягти в основу формування організаційної культури сучасного підприємства можуть бути наступними:

- працівникам слід надавати роботу, яка відповідає їх знанням та вмінням, встановлювати чіткі цілі і справедливі обсяги робіт;
- усебічно залучати підлеглих до розробки цілей і прийняття рішень
- регулярно оцінювати внесок співробітників у результати діяльності підприємства і пов'язувати це із рівнем їх винагороди;
- надавати всім рівні можливості просування по службі, які б визначалися тільки здібностями співробітників і накопиченим досвідом;
- забезпечувати підлеглим можливості для навчання і розвитку, які б дозволили повністю використати їх потенціал;
- давати підлеглим складну роботу, яка б вимагала від них повної віддачі.

Дотримання цих цінностей сприятиме формуванню доброзичливого психологічного клімату і зміцненню корпоративного духу, що у кінцевому підсумку створюватиме атмосферу взаєморозуміння і полегшуватиме керівництву підприємства реалізацію необхідних управлінських рішень.

Розвивати організаційну культуру у бажаному напрямі можна, керуючись системою підкріплення бажаної поведінки Скіннера (див. рис. 5.12). Її основна теза в тому, що “поведінка, результатом якої є винагорода, переважно повторюватиметься, тоді як поведінка, наслідком якої буде покарання, повторюватиметься з меншою ймовірністю” [92, с. 365].

Скіннер пропонує використовувати чотири методи регулювання поведінки – позитивну підтримку, негативну підтримку, покарання та ігнорування.

Позитивна підтримка полягає у винагородженні за корисні для фірми дії (вияв ініціативи, досягнення більших успіхів тощо).

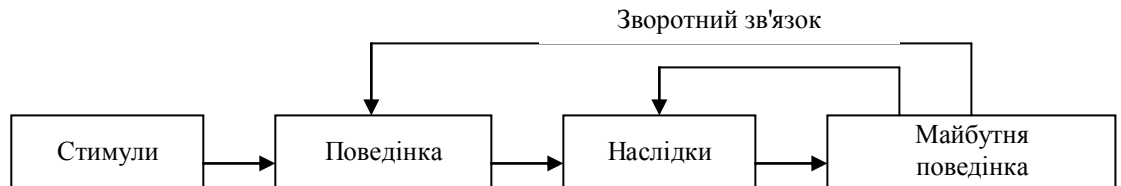


Рис. 5.12. Графічне відображення моделі Скіннера

Негативна підтримка (“відмова від повчань”) означає, що бажана поведінка людини припиняє застосування до неї певних негативних дій (високі показники роботи не дають приводу для зауважень з боку керівника).

Покарання використовується для припинення вкрай небажаної поведінки людини (покаравши підлеглого за невиконання робочого завдання, менеджер очікує, що подібні зриви не повторяться).

Ігнорування здебільшого проявляється в ухиленні від комунікації з людиною, яка прагне цього, використовуючи небажані типи поведінки.

Проте ефективне використання теорії підтримки поведінки можливе за умов, коли менеджер реагує на дії підлеглих доволі часто, що для сфери інноваційної діяльності не може бути застосовано апіорі. Тому із названих чотирьох методів регулювання поведінки перевагу слід надавати першому – позитивній підтримці, прив’язуючи її до більш віддалених наслідків, визначених графіками виконання робіт.

Комплексне застосування цих методів, деталізоване через систему винагород і санкцій і офіційно закріплене у прийнятій трудовим колективом системі стимулювання, даватиме змогу культивувати ті, що сприяють зростанню потенціалу розвитку підприємницької структури через взаємовигідне співробітництво. При цьому важливо регулюючі заходи обирати з огляду на склад і структуру трудового колективу, зокрема, співвідношення особистостей, що відповідають типам поведінки згідно теорії “Х” (зазвичай робітники) та “У” (здебільшого інженерно-технічний та управлінський персонал) Д. Мак-Грегора. При їх культивуванні слід використовувати сучасні надбання психології та соціології, які дозволять підвищити ступінь згуртованості працівників, посиливши у системі методів управління соціально-психологічну складову. Позитивний результат досягається завдяки продуманому поєднанню різних методів стимулювання, копійкій роботі з персоналом для формування у них мотиваційних преференцій, що лежать у площині інноваційного розвитку.

Цілеспрямований розвиток будь-якої соціально-економічної системи забезпечується правилами, які регламентують поведінку її структурних елементів відповідно до визначених стратегічних цілей. Ці правила разом із соціальним механізмом їх захисту утворюють інституції, а їх сукупність – інституційне середовище, яке може розглядатися як матриця розвитку вищого порядку. Інституційне середовище визначає основний напрямок розвитку системи, окреслює пріоритети економічної діяльності, впливає на мотиви і стимули економічних агентів, визначає їх ділову активність. Формування інституційного середовища, сприятливого для активно-підприємницької поведінки, є одним із найважливіших завдань держави у період ринкових перетворень. Під його впливом з’являється продуктивна інноваційно-підприємницька мотивація у власників бізнес-структур, реалізується потенціал розвитку підприємницького сектора.

Інституційне середовище містить формальну та неформальну складові, які повинні гармонізувати між собою. Формальні інституції офіційно затверджуються на рівні держави (закріплюються законодавчо) чи окремих суб'єктів ринку (статути, правила внутрішнього розпорядку, контракти та угоди тощо), а неформальні доповнюють, деталізують і конкретизують їх, проявляючись у певних звичаях, традиціях, ustalених практиках виконання роботи. Невідповідність між формальними та неформальними інституціями деформує характер економічних відносин, порушує паритет індивідуальної і суспільної вигоди.

Історико-ретроспективний аналіз процесу становлення ринкових відносин в Україні показав, що він характеризується відсутністю чітко продуманої стратегії розвитку ринкових інститутів. Це спричиняє високу мінливість господарського законодавства і суттєво ускладнює управління бізнесом. За цих умов гальмується розвиток тих стереотипів економічної поведінки, які відповідають канонам розвиненого ринку (мотивація тривалого ефективного функціонування), а основна увага зосереджується на максимізації поточної вигоди.

Аналіз динаміки кількісних показників діяльності сектору малого підприємництва у зіставленні із змінами законодавства, що регулює цю діяльність дає підстави стверджувати, що чинне законодавство сприяє розширенню тіньового сектора. На основі порівняння ціни підкорення закону і ціни позалегалності в Україні зроблено висновок про те, що мотиви власників бізнесу все більше зміщуються в напрямі вибудовування позалегалних схем, які дають змогу максимізувати економічну вигоду. Тиражування відповідних стереотипів підприємницької поведінки буде продовжуватися доти, доки ціна позалегалності не стане перевищувати ціну підкорення закону. Аргументовано, що лише за цих умов інноваційні чинники можуть стануть вагомим джерелом формування конкурентних переваг, задовольняючи економічний інтерес підприємця.

Мотивація до інноваційної діяльності у підприємницькому секторі формується через державну інноваційну політику. Для цього основними пріоритетами економічної діяльності мають бути визнані ті, що лежать у площині створення та поширення інновацій. Вони мають бути закріплені у економічних преференціях (податкових і кредитно-фінансових), зміст та вектори яких повинні відповідати обраній моделі інноваційного розвитку, а також враховувати особливості та інноваційний потенціал різних галузей і їх роль у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки. Це дасть змогу сформувати інституційне середовище, сприйнятливие до інновацій.

З огляду на необхідність системного забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур підкреслено, що інституційні макроекономічні регулятори мають сприяти формуванню адекватного вимогам інноваційної економіки внутрішнього інституційного устрою суб'єктів господарювання. На основі ґносеологічного порівняння сутнісних характеристик інституцій та організаційної культури аргументовано, що остання може бути названа одним із типів інституційної матриці, яка формує ціннісно-орієнтаційну основу аналізу та прийняття рішень працівниками організації, а також вибору ними прийнятного способу дій.

У межах організаційної культури кожен працівник усвідомлює свою роль у системі виробничих відносин, що дає змогу вищому керівництву через основні складові організаційної культури моделювати поведінку персоналу, спонукаючи до діяльності в інтересах досягнення загальних організаційних цілей. Сукупний вплив елементів організаційної культури повинен культивувати в організації той тип поведінки, який даватиме змогу досягати організаційних цілей ефективніше, ніж у разі інших поведінкових стереотипів.

Підприємство на різних стадіях життєвого циклу може мати різні типи організаційної культури з різними мотиваційними акцентами; доцільно культивувати ті, що відповідають моделі інноваційного розвитку підприємства. Критерії, за якими можна оці-

нити відповідність організаційної культури стандартам інноваційно-активного підприємства, є доволі складними для формалізації і їх не можна розрахувати кількісно. Найбільш прийнятним методичним підходом до оцінювання впливу складових організаційної культури на ефективність роботи організації, є метод нечітких множин. Запропоновано один із варіантів ціннісних орієнтирів, що можуть бути покладені в основу розвитку організаційної культури інноваційно-активного підприємства.

Цілеспрямоване управління розвитком організаційної культури може здійснюватися через формальні інституції, які підкреслюють цінність певних норм поведінки, що носять неформальний характер, вагомими економічними аргументами. У сфері управління інноваційною діяльністю такою формальною інституцією має бути система стимулювання, складові якої містять валентні з погляду працівників організації заохочувальні позиції. Їх величина і вектори дії повинні бути обґрунтовані з урахуванням стратегічних планів розвитку підприємницької структури і створювати відповідний мотиваційний механізм.

МОДЕЛЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

6.1. Мотиваційні можливості системи стимулювання інноваційної діяльності працівників підприємства

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності підприємства має охоплювати сукупність стимулюючих процедур і правил їх застосування, які повинні формувати у менеджерів мотиваційні преференції щодо використання інновацій як основного засобу здобуття підприємством конкурентних переваг.

Рушійною силою мотиваційного механізму є очікувана винагорода, що постає як стимул і має певну цінність для виконавця, а обмеженнями, які визначають силу і тривалість мотивації, є співвідношення витрачених зусиль та отриманої винагороди. Мотиваційний механізм буде ефективним лише тоді, коли ґрунтуватиметься не на засобах адміністративного впливу, а на економічних важелях, завдяки чому керуючий вплив здійснюватиметься у режимі саморегуляції. Так формується інноваційно-активна поведінка працівників організації – поведінка, яка передбачає їх високу ініціативність щодо участі у розв'язанні проблем організації, результатом чого є створення і впровадження новацій, спрямованих на реалізацію завдань інноваційного розвитку.

Мотиваційний механізм інноваційного розвитку підприємницької структури має у своїй основі економічний інтерес власника бізнесу, рушійною силою якого є стимули, закладені у державній економічній політиці (див. рис. 4.1). Відтак власники бізнесу визначають умови стимулювання для вищого менеджменту, які закладають залежність винагороди менеджерів від результативності та ефективності їх рішень і керівних дій. Чітке усвідомлення керівниками організацій, що зростання їхніх доходів залежить від ефективності діяльності керованої ними організації і її ринкової вартості, формуватиме їх мотивацію до розширення ринкових можливостей організації, зокрема через інноваційну діяльність. Відповідно менеджери використовують свої владні позиції і ресурсні можливості для стимулювання інноваційної діяльності рядового персоналу.

Для активного залучення до інноваційного процесу тих, хто здатен продукувати інноваційні ідеї, вищий менеджмент організації має розробити систему відповідних стимулів для працівників функціональних служб і виробничих структурних підрозділів. Їх сукупність формує систему внутрішнього стимулювання, з огляду на яку персонал вибирає спосіб дій: чекати вказівок чи з власної ініціативи здійснювати інноваційний пошук з метою розширення можливостей організації реагувати на виклики зовнішнього середовища. За відповідності стимулів очікуванням працівників у них формуються мотиви до інноваційної діяльності, результатом чого може бути інноваційний продукт або нове рішення, реалізація яких забезпечить підвищення ефективності функціонування організації.

Проте корисність інновації сприймається вищим менеджментом фірми і рядовими її членами по-різному. Завдяки стратегічному мисленню генеральні менеджери, оцінюючи

наслідки інновації, прогнозують у кінцевому підсумку її спроможність зміцнювати конкурентні позиції організації. А значна частина тих, кого зміни стосуються безпосередньо, хотіла б відчутти переваги роботи по-новому одразу. Тому для впровадження новації необхідно заручитися підтримкою цих учасників інноваційного процесу, що також потребує адекватного стимулювання їх діяльності. Для середньої ланки менеджменту (яка здебільшого і задіяна на цьому етапі) стимули можуть лежати не тільки у матеріальній площині, а й стосуватися кар'єрних перспектив, визнання. Це передбачає, зокрема, наділення виконавців повноваженнями щодо використання ресурсів, визначення відповідальності за досягнення запланованих результатів тощо.

Для того, щоб усі учасники інноваційних змін впевнилися у вигідності інновації не лише для організації, а й для кожного з працівників зокрема, необхідно стимулювати усіх. Тому система стимулів інноваційних процесів має включати, з одного боку, компоненти поточного стимулювання, а з іншого – стимулювання за результатами роботи всієї організації. Перші значною мірою стосуються рядових учасників інноваційного процесу, які повинні виконувати доручені завдання у заплановані терміни (що прискорює впровадження новацій), а другі – менеджерів інноваційних проектів, вищих менеджерів організації, авторів інновацій (однаково важливо стимулювати вдале інноваційне рішення і його оперативне впровадження).

Створення і впровадження новацій є процесом, у якому беруть безпосередню участь усі внутрішні елементи підприємства і всі його структурні ланки. Їх постійна взаємодія дає змогу своєчасно виявити слабкі місця у виробничому чи управлінському процесі, сформулювати інноваційні рішення для їх ліквідації, реалізувати інновації у мінімальні терміни і з мінімальними витратами ресурсів. Проте специфіка інноваційної діяльності не передбачає розроблення стандартних процедур для виконання певних дій зі створення інновацій. Вона вимагає вміння створювати нове. Тому помилково було б за основу системи стимулювання брати лише кінцевий результат, наприклад кількість раціоналізаторських пропозицій, поданих працівником, чи досягнутий економічний ефект. Система стимулювання повинна обов'язково містити елементи заохочення розвитку творчих здібностей працівників підприємства, що є передумовою створення інновацій.

Успіх інноваційного процесу залежить від того, якою мірою безпосередні учасники інноваційного процесу зацікавлені в швидкому впровадженні результатів НДДКР у виробництво. Істотну роль у цьому відіграють обґрунтовані й адекватні ситуації методи і форми стимулювання організацією їхньої праці. Для організації важливо передусім стимулювати досягнення комерційного результату інноваційного процесу. Тому основним в оцінюванні праці інноваторів є комерційний критерій. Однак не менш важливо розвивати креативні здібності працівників, заохочувати їхню активність у пошуку нових знань, ідей, стимулювати прийняття нестандартних рішень, підтримувати атмосферу творчості в колективі. Це створює сприятливі умови для інноваційної діяльності, підвищує кількість інноваційних ідей, що можуть бути корисними організації за умов їх упровадження. Без стимулювання зростання інтелектуального потенціалу працівників інноваційний розвиток організації є малоімовірним.

Необхідно зважати на те, що працівники, які займаються розробленням і впровадженням техніко-технологічних чи продуктових новинок, вирізняються високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку, вираженим почуттям власної гідності, самостійністю і незалежністю у поглядах. їм притаманне творче натхнення, висока працездатність, вагомим мотивом для них є досягнення поставленої мети.

З огляду на це стимулювання інноваційної праці повинно спиратися не лише на матеріальні, а й на нематеріальні (соціально-психологічні) форми стимулювання, орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня. Крім того, необхідно, щоб процес стиму-

лювання інноваційної діяльності був постійним, а застосовувані методи стимулювання збагачувалися відповідно до зміни мотиваційних преференцій виконавців. Лише за цих умов інноваційна активність персоналу буде високою, що розширюватиме інноваційні можливості організації. Перелік основних форм і методів стимулювання подано у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності в організації

Пряма дія	Непряма дія
Матеріальні: – розмір заробітної плати; – надбавки; – премії; – разові винагороди; – пільги; – страхування. Нематеріальні: – зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновації; – розвиток кар'єри	Матеріальні: – придбання акцій компанії; – оплата членства в наукових товариствах; – оплата участі в наукових конференціях; – оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях; – право на інтрапренерство. Нематеріальні: – політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму усіх працівників підприємства; – залучення до участі в нарадах вищого рівня управління, доступ до конфіденційної інформації; – право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, в т.ч. поза межами основного профілю діяльності; – заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником та підлеглими; – культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційно-активну поведінку персоналу

Методи прямої дії передусім враховують комерційний результат нововведень. Як правило, їх основою є частка додаткового прибутку організації від впровадження новації, яка збільшує винагороду працівника. Якщо інновація була одиничною, то винагороду виплачують у формі премії, розмір і тривалість виплати якої залежать від економічної вигоди організації за результатами інновації. Якщо ж працівник виявляє високу інноваційну активність, завдяки чому робота організації постійно поліпшується, йому призначають суттєві надбавки до заробітної плати, страхування за рахунок фірми чи інші пільги. На інноваційну активність працівника впливає також можливість кар'єрного зростання – як вертикального в межах існуючої структури, так і з виокремленням підрозділу в нову бізнес-одиницю у разі успішності інноваційного проекту.

Методи непрямої дії мають різне призначення. Деякі з них, що містять матеріальну компоненту і становлять вагомий стимул для працівників, одночасно є засобами мінімізації податкового навантаження організації, оскільки з них не сплачуються соціальні відрахування (пільгове придбання акцій, оплата участі в наукових конференціях тощо). Інші форми стимулювання підвищують соціальний статус працівника, сигналізуючи іншим про те, що його діяльність для організації важлива. У такий спосіб культивуються відповідні організаційні цінності, які формують інноваційну культуру підприємства, нарощуючи інноваційний потенціал організації.

Методи стимулювання інноваційної діяльності прямої і непрямої дії мають різне мотиваційне навантаження. Так, перші безпосередньо пов'язані із досягненням кінцевого результату – комерційної вигоди від впровадження новації. Вони є вагомими стимулами для працівників, здатних продукувати інновації завдяки своїй кваліфікації і креативному мисленню. Як правило, таких людей небагато і вони працюють у ключових напрямках діяльності організації. Однак загальний успіх залежить від успішних дій кожного, тому

завданням менеджменту є збільшення кількості учасників інноваційного процесу, в т. ч. шляхом поліпшення своєї роботи. Методи непрямої дії якраз і спрямовані на формування сприятливого для інноваційної діяльності середовища.

Вплив системи стимулювання на збільшення інноваційних можливостей і конкурентоспроможності організації показано на рис. 6.1.

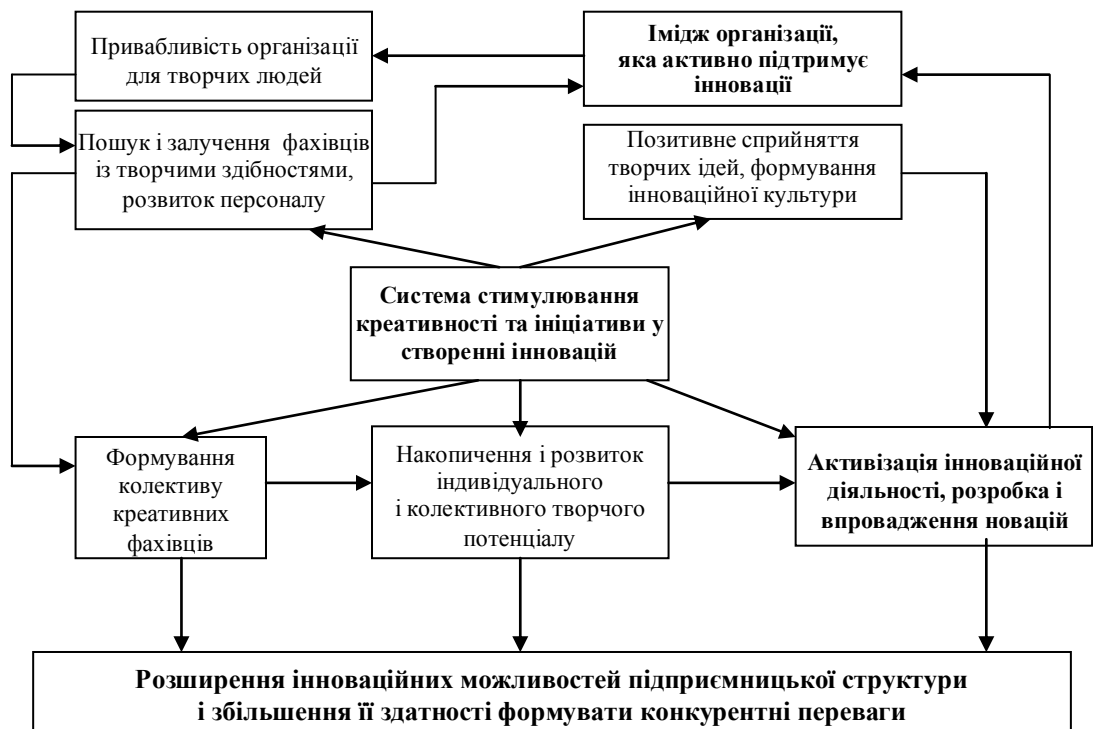


Рис. 6.1. Вплив системи стимулювання на здатність підприємницької структури до інноваційного розвитку

Особливо характерні методи стимулювання інноваційної діяльності непрямої дії для японського менеджменту. Успіхи японських, а також багатьох західних компаній у розвитку передових технологій, освоєнні нових видів продукції, вдосконаленні діючого виробництва забезпечуються саме завдяки високій інноваційній активності персоналу, яка є продуктом реалізації концепції партисипативного управління.

Ця технологія управління персоналом, яка ґрунтується на залученні до процесу прийняття управлінських рішень всіх працівників підприємства, ототожнює життєві цінності працівника із цінностями організації, узгоджує взаємні цілі, культивує відчуття причетності до загальної справи, об'єднує новаторський потенціал усіх працівників, надаючи їм можливість приймати рішення, пов'язані з їхніми функціональними обов'язками в організації, і підтримуючи їхні пропозиції щодо вдосконалення своєї роботи чи певних аспектів діяльності організації.

Реалізація цієї концепції можлива за умов продуманої системи стимулювання ініціативності і творчого підходу до роботи працівників організації, яка забезпечує не лише розвиток її персоналу, а й приваблює творчих особистостей з інших організацій, формуючи колектив креативних фахівців, нарощуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал організації.

Представлене на рис. 6.1 бачення процесу активізації творчої праці на підприємствах практично підтверджене досвідом зарубіжних фірм та корпорацій, які безпосе-

редньо розробляють та впроваджують новацій, займаються пошуком ноу-хау. Менеджери зарубіжних фірм намагаються в умовах конкуренції спрямовувати інженерну думку в напрямку поліпшення якісних показників продукції (оновлення та розширення асортименту, поліпшення споживчих властивостей, екологічних характеристик, зменшення собівартості за рахунок ефективнішого використання ресурсів тощо). Інноваційна активність враховується в оплаті праці і системах матеріального заохочення.

Методи стимулювання інноваційної активності персоналу у зарубіжних країнах різняться. Так, у США матеріальне заохочення праці винахідників і раціоналізаторів здійснюється через впровадження аналітичних систем оплати праці винахідників, особливістю яких є диференційоване оцінювання складності виконуваної роботи із врахуванням кваліфікації виконавця, умов праці тощо. Різниця в оплаті висококваліфікованої праці раціоналізаторів і праці середньої складності звичайних робітників суттєва, що стимулює зростання професійної майстерності і участь у раціоналізаторстві. Ще одним способом заохочення створення конкурентоспроможної продукції є виплата авторського гонорару за її розроблення із прибутку, що отримає підприємство. Розмір гонорару становить певний відсоток від обсягу виготовленої і реалізованої продукції протягом усього терміну її випуску.

У Бельгії, Англії, Франції, ФРН, Італії створюють спеціальні фонди для преміювання за розроблення, освоєння і випуск нової продукції. Розмір премій залежить від приросту обсягу продажу такої продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. В італійській фірмі Fiat діє система стимулювання за створені нові зразки продукції у формі “відкладених премій”. Такий вид преміювання передбачає виплату винагороди відповідно до сприйняття товару споживачами. Схожі системи заохочення використовують підприємства Англії, Данії, Нідерландів. В усіх цих країнах системи стимулювання інноваційного розвитку і підвищення інноваційної активності персоналу є відображенням тенденції індивідуалізації трудових доходів працівників підприємств на основі результатів праці. При цьому інноваційна активність персоналу буде високою за таких умов: 1) працівники організації повинні мати доступ до інформації про основні проблеми, які виникають у її діяльності, і така інформація має бути оперативною, всебічною, повною і достовірною; 2) ініціативу працівників із удосконалення роботи, створення і реалізації інновацій необхідно належним чином винагороджувати.

Особливе поширення на підприємствах розвинених країн мають програми участі у прибутках. Перший законодавчий акт про участь у прибутках був прийнятий у 1978 р. в Англії. Він передбачав пільгове оподаткування, що сприяло швидкому розповсюдженню різних форм фінансової участі у всіх секторах британської економіки. Тепер аналогічні законодавчі акти діють в багатьох країнах Західної Європи. У Бельгії працівник може отримати бонус до 10 % своєї основної ставки при знижці до 25 % податку на прибуток незалежно від розміру винагороди. У Данії до 10 % зайнятих у приватному секторі охоплені системою участі у прибутках. У Швеції надають перевагу такій формі фінансової участі, як придбання на пільгових умовах акцій. Так, у 1986 р. працівники шведських підприємств володіли акціями своїх компаній на суму 4 млрд крон. В п'яти крупних шведських промислових компаніях робітники є власниками до 20 % акціонерного капіталу [71; 90; 154; 319]. Проте найчастіше подібні системи лише стосуються представників керівного складу. Причому ними передбачається два способи організації преміальних виплат з прибутку: щорічні і “відкладені”, які переводяться на банківський рахунок не раніше, ніж через 5 років. Преміальні відрахування з прибутку обкладаються податком. Коли гроші переводяться на банківський рахунок, утворюється кредитний фонд, який найчастіше використовують для купівлі акцій самої компанії, і працівники стають її акціонерами. Якщо гроші зберігаються у формі акцій, вони не оподатковуються.

На підприємствах США методи мотивування можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж компанії, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці.

Стимули першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другі – підтримують високий рівень результативності. До стимулів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, право придбання акцій фірми на пільгових умовах, участь в прибутках. Стимули другої категорії – це преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання тощо. Найбільш ефективними методами мотивування спеціалістів і керівників є: володіння частиною акцій компанії; застосування ефективних систем оплати праці; використання доплат і надбавок; керівництво спеціальними програмами; участь в управлінні в будь-якій формі, наприклад, у роботі комітету планування; грошові винагороди, короткострокове преміювання, підвищення заробітної плати за результати праці тощо.

Особливе значення має ефективне преміювання директорів, керівників підрозділів, фінансових працівників, керівників проектних груп, працівників збуту та інших. В американських компаніях розмір премії коливається від 10 до 50 % окладу залежно від посади. Однак, деякі фірми виплачують керівникам вищої ланки премії в розмірі окладу. Останнім часом найбільше розповсюдження в США одержали такі різновидності системи “гнучкої” оплати праці [90; 154].

1. Участь у доходах. Винагородження пов’язане з виконанням виробничого завдання, яке включає стандарти якості і культури обслуговування. Недоліками цієї системи є те, що компанія зобов’язана виплачувати річну винагороду навіть тоді, коли немає прибутку від виробничої діяльності. Крім того, спрямованість стимулів на досягнення високої продуктивності праці може спричинити зниження якості продукції.

2. Участь у прибутках. Цю систему нині використовують більше 30 % американських компаній. Працівники отримують диференційовану винагороду з прибутку компанії, яка виплачується готівкою або шляхом перерахування в пенсійний фонд по завершенні поточного року. При цьому має місце колективна зацікавленість у збільшенні прибутку компанії. Однак такий підхід може підштовхувати працівників компанії до ігнорування її довгострокових інтересів компанії.

3. Одноразова винагорода. Замість систематичного підвищення тарифу і окладу, компанія сплачує своїм працівникам одноразову винагороду готівкою за виконане завдання. В результаті працівники зацікавлені у виконанні встановлених завдань.

4. Плата за кваліфікацію, знання і вміння. Оклад і заробітна плата працівників зростають залежно від їх кваліфікації, кількості виконуваних завдань та якості їх виконання. При цьому розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, установлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати залежно від обсягу набутих професійних знань і навиків. Працівники отримують доплату лише за освоєння тих професій, які необхідні підприємству.

5. Система підвищення окладів інженерно-технічним працівникам за зростання професійної майстерності. Застосовується для працівників технологічних, інноваційних, проектно-конструкторських і дослідних відділів, від яких залежать рівень науково-технічних розробок і конкурентоспроможність підприємств. При цьому інженерно-технічний персонал диференціюється за категоріями, відповідно до чого встановлюється каліфікаційна шкала.

Загалом, у кожній країні при побудові системи стимулювання виробничої діяльності визначаються свої пріоритети, хоча між ними є і багато спільного. Удосконалення мотиваційних механізмів здійснюється за двома основними напрямками: створення преміальних систем, що забезпечують високу якість продукції, і надання різноманітних пільг, які відповідають потребам працівників і стимулюють не зростання продуктивності праці, а залучення кваліфікованіших кадрів. І те, й інше, відповідає завданням управління інноваційним розвитком підприємства, хоча стосується здебільшого робітників, а не тих, хто

визначає, у якому напрямі розвиватись підприємству, і якого роду інновації потрібні для реалізації обраної стратегії розвитку.

Для підрозділів, що впроваджують новації, зарубіжна практика стимулювання переважно враховує такі моменти [85]:

- премії працівникам виплачуються лише у разі отримання економічного ефекту від реалізації інновацій, причому навіть тоді, коли загалом на підприємстві преміювання не здійснюється;

- якщо досягнуто великого економічного ефекту, то лише частина його витрачається на преміювання, а решта – для формування інноваційного фонду, який використовується для фінансування участі працівників у інноваційному процесі.

Що ж стосується України, то, на думку багатьох науковців, діючі системи оплати і стимулювання праці не виконують своєї стимулюючої функції. Про це говорять і результати спеціального дослідження, наведені в таблиці 6.2 [165].

Таблиця 6.2

Рівень виконання прийнятою на підприємстві системою стимулювання мотивуючої функції, %

Категорії опитаних	Повне виконання	Часткове виконання	Невиконання
Керівники вищої ланки управління	25,1	29,6	45,3
Керівники середньої ланки управління	24,8	29,3	45,9
Керівники низової ланки управління	25,9	27,9	46,2

Найбільшим недоліком чинної системи мотивування опитувані визначили низький рівень заробітної плати, хоча серед інших було названо і затримки у її виплаті, невідповідність величини заробітної плати трудовому внеску, відсутність додаткового стимулювання творчої активності працівників, в тому числі через систему моральних стимулів.

Як відомо, до складу фонду оплати праці входять: основна заробітна плата, додаткова зарплата та преміальні виплати. Преміювання має здійснюватися так, щоб забезпечити спільність інтересів працівників різних категорій в досягненні високих кінцевих результатів роботи всього колективу підприємства. Саме преміювання дає змогу виділити тих працівників, що здатні створювати нове, тому наявність диференційованого підходу до винагороджування працівників за кращі, ніж у інших, досягнення у роботі, дає змогу стимулювати інноваційну діяльність, а значить – забезпечити передумови для реалізації стратегії інноваційного розвитку, створюючи умови для реалізації здібностей і можливостей працівників у процесі їх трудової діяльності на підприємстві.

На жаль, у нинішній практиці діяльності більшості вітчизняних підприємств існуючі системи стимулювання враховують лише загальний результат роботи за рік і передбачають преміювання у вигляді так званої “тринадцятої зарплати” за умови прибуткової діяльності, причому незалежно від трудового внеску конкретних працівників. Такий спосіб нарахування додаткової винагороди має характер “зрівнялівки” і не є ефективним мотиватором інженерно-технічних працівників підприємства та менеджерів у сфері створення та впровадження новацій.

Сам же процес впровадження нововведень здебільшого ініціюється вищим менеджментом і переважно стосується придбання сучасного обладнання або технологій. Проте співвідношення витрат на придбання обладнання і технологій різке відрізняється. Так, за даними обласного статуправління, у 2005–2007 рр. підприємствами, що займались нововведеннями, основна маса коштів (58,2 % у 2005 р., 90,4 % у 2006 р., 70,0 % у 2007 р.) спрямовувалась на придбання машин, обладнання, установок та інших основних засобів. Відповідно на придбання технологій у 2005 р. витрачено 1,2 % від загального обсягу інноваційних витрат, у 2006 р. – 5,4 %, у 2007 р. – нічого [380, с. 226].

Розробляючи систему стимулювання, вибираючи її форми і методи, слід брати до уваги зміст діяльності працівників, ступінь їхньої участі в інноваційному процесі, можливість оцінювання результатів діяльності. Винахідників і раціоналізаторів стимули мають націлювати на створення інновацій, що можуть забезпечити організації суттєвіші конкурентні переваги (більший економічний ефект від їх використання), щодо менеджерів усіх рівнів важливо у систему стимулювання закласти елементи, які б змушували їх до всебічного оцінювання умов реалізації інновації, порівняння переваг і можливостей альтернативних інноваційних проєктів, оперативного впровадження новацій, що визнані найкращими. Для тих учасників інноваційного процесу, хто не є ініціаторами інновацій, а змушений освоювати нові види діяльності, вступати в нові взаємовідносини у процесі впровадження новації (робітники, що монтують нове обладнання, налагоджують виробничий процес чи опановують виробництво нової продукції), зрозумілими і ефективними будуть стимули, орієнтовані на дотримання запланованих термінів впровадження і на заохочення використовувати нові способи виконання роботи за прикладом своїх колег, які їх удосконалили.

Зважаючи на те, що керівники розв'язують найрізноманітніші проблеми, поєднуючи поточні виробничі та інноваційні процеси, узгоджуючи їх за принципами оптимальності та синергії, система стимулювання їхньої діяльності повинна орієнтувати їх на кінцеві результати виробничо-господарської і комерційної діяльності організації. У малих за розмірами організаціях, де керівником переважно є їх власник, проблема стимулювання інноваційного розвитку значною мірою залежить від інституційного середовища, яке формує правове поле підприємницької діяльності та адекватні йому мотиви господарювання. Якщо інституційне середовище сприятливе для інноваційної діяльності, то це автоматично формує мотиваційні преференції власників бізнесу до інноваційної діяльності. У великих компаніях, де топ-менеджерами є переважно наймані працівники, проблема стимулювання інноваційної діяльності значно складніша з огляду на можливу опортуністичну поведінку менеджерів. У сучасній практиці господарювання напрацьовано багато методів стимулювання вищого менеджменту, що дає змогу вибрати ті, які відповідають стратегічним цілям організації в контексті її інноваційного розвитку.

Потреба у стимулюванні вищого менеджменту виникає на тих стадіях життєвого циклу (стадіях зрілості), коли підприємство переходить із розряду малих і обсяги діяльності стають надмірними для ефективного управління ним одним власником. У розвинених економіках такі підприємства найчастіше перебувають у статусі акціонерних товариств (компаній) і менеджери вищого рівня є найманими працівниками, чий інтерес не завжди полягає у максимізації прибутку компанії. Тому у країнах з розвинутою ринковою економікою стимулювання вищого менеджменту здійснюється залежно від ринкової вартості керованої ним організації. Цим заохочується стратегія поведінки топ-менеджерів, спрямована на здобуття організацією тривалих конкурентних переваг саме завдяки потенціалу, закладеному у цілеспрямованій та скоординованій інноваційній діяльності.

У практиці господарювання розроблено численні варіанти систем стимулювання вищого менеджменту [70; 116; 206]. Їх аналіз показує, що кожна з них формувалась виходячи з умов діяльності певного типу підприємства, стратегії його функціонування чи розвитку. Узагальнення інформації з наукових джерел дало змогу структурувати підходи до побудови системи стимулювання і виокремити ті особливості, які свідчать про придатність деяких із них для побудови системи стимулювання інноваційного розвитку підприємницьких структур.

Дослідження показали, що стандартний стимулюючий контракт топ-менеджера будь-якої компанії складається з двох частин: фіксованої і змінної (рис. 6.2) [206].

Фіксована частина винагороди не залежить від результатів діяльності компанії. Вона є страхуванням менеджера від надмірного ризику, якому він піддається за несприятливих

макроекономічних умов або форс-мажорних обставин. Її величина встановлюється залежно від галузі, масштабів діяльності компанії, її традицій, перспектив розвитку.

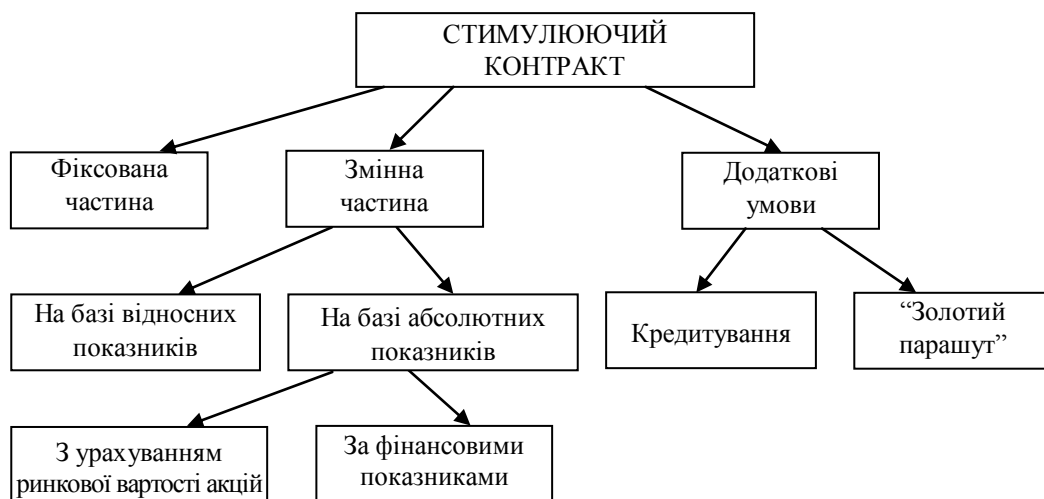


Рис. 6.2. Структура стимулюючого контракту вищого менеджменту компанії

Змінна частина винагороди містить основний матеріальний стимул для дій менеджера в інтересах компанії. Існує два підходи до визначення цієї частини винагороди:

1. Винагорода на основі відносних показників діяльності компанії. Найчастіше використовується при укладанні відносних контрактів топ-менеджерів у компаніях, що характеризуються як інноваційні. Відносні показники відображають результати діяльності організації порівняно з її конкурентами. Їх застосування дає змогу встановити пряму залежність винагороди менеджерів від того, наскільки кращі позиції зайняла фірма порівняно із конкурентами (найчастіше це частка ринку). Суттєвою перевагою винагороджування за цією схемою є уникнення ризику, якому піддаються всі компанії галузі і який не залежить від дій менеджера. Недолік полягає у провокуванні агресивності компанії на ринку відносно своїх конкурентів. Менеджер, якого стимулюють відносним контрактом, може боротися за розширення частки ринку, занижуючи ціни на продукцію фірми. Така цінова конкуренція інколи призводить до зниження загальних доходів галузі і негативно позначається на її розвитку.

Таблиця 6.3

Системи стимулювання вищого менеджменту на основі абсолютних показників діяльності компанії (стимулюють підвищення її ринкової вартості)

Системи стимулювання		
Через участь топ-менеджерів у власності		Шляхом преміювання за зростання ринкової вартості компанії
Чиста участь (безпосереднє придбання акцій): – опціони на акції; – пільгове придбання акцій	Віртуальна участь (віртуальне придбання акцій): – віртуальні опціони; – фантом-акції	Показники, що характеризують вартість компанії: – дисконтований грошовий потік DCF); – економічна додана вартість (EVA); – прибуток на акцію (ROE); – сукупність показників ефективності (система Balanced Scorecard та ін.)

2. Винагорода на основі абсолютних показників діяльності компанії, які характеризують підвищення її ринкової вартості. На практиці використовується у двох формах – опціонних контрактах, основаних на зміні курсової ціни акцій компанії, і в контрактах, винагорода за якими залежить від фінансових показників організації (прибуток, обсяг грошових потоків тощо), (табл. 6.3).

Стимулювання, основане на участі топ-менеджерів у власності. Передбачає встановлення винагороди топ-менеджерам залежно від ринкової вартості акцій керованих ними компаній. Є найбільш розповсюдженим і водночас найбільш критикованим. В одних компаніях застосування даного підходу сприяло їх розквіту, в інших – призвело до корпоративних скандалів і банкрутств.

Системи стимулювання, спрямовані на підвищення ринкової вартості компанії, поділяють на дві групи – системи, основані на безпосередній (чистій) участі у власності компанії, та системи, основані на віртуальній участі.

Системи, основані на безпосередньому придбанні акцій (чистій участі у власності). Передбачають надання прав топ-менеджерам на придбання акцій керованої ними компанії на певних умовах. Формами придбання акцій можуть бути опціони на акції (відтермінована участь у власності) та участь у власності (така, що настає в момент укладання трудового контракту з менеджером).

1. Опціони на акції. Суть опціону полягає у наданні менеджерам права на придбання акцій за певною ціною (ціна придбання) у певний період часу з чітко визначеними умовами. Мета – мотивувати менеджера до зростання вартості компанії (тобто, вартості майна акціонерів).

Надаючи менеджерам опціони на акції, власники компанії намагаються максимально убезпечити себе від короткострокових змін курсу акцій внаслідок кон'юнктури ринку або певних тактичних ходів топ-менеджерів. З цією метою вводять обмежувальні умови придбання топ-менеджерами акцій та можливого їх продажу, вплив яких на ефективність управління компанією показано на рис. 6.3 [206].

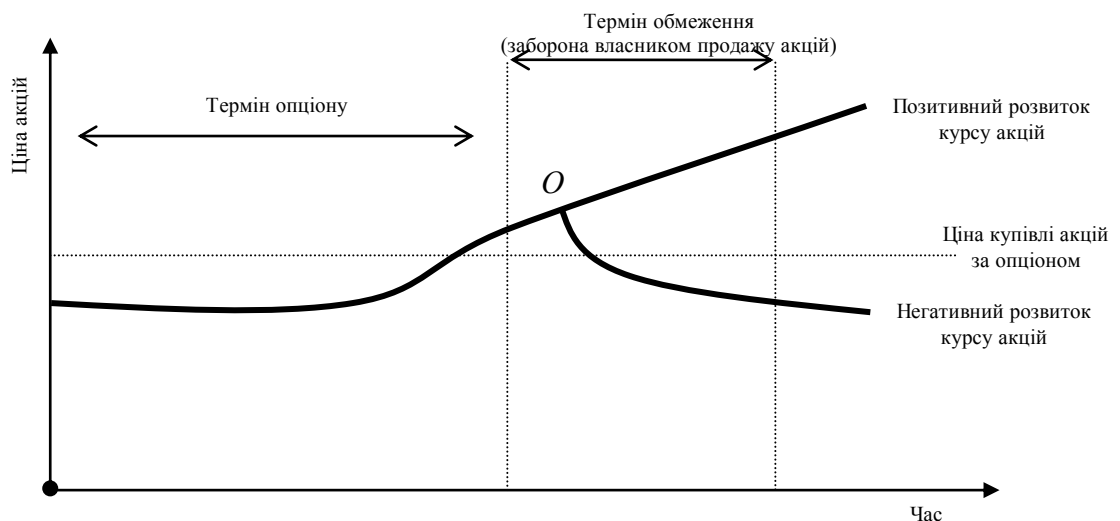


Рис. 6.3. Обмеження власників на реалізацію опціонів

Так, власник компанії при укладанні контракту з топ-менеджером пропонує йому опціон на придбання акцій компанії через певний термін – термін опціону. У разі ефективного керування компанією ринкова ціна її акцій буде вищою, ніж існуюча на час укладання угоди. Цим обмеженням власник заздалегідь націлює менеджера на збільшення

капіталізації компанії. Другим обмеженням з боку власника є заборона менеджеру реалізувати опціон на певний час (обмежувальний термін), протягом якого можна побачити, наскільки ефективними були рішення і керівні дії топ-менеджера. Якщо позитивний вплив був короткочасним, і курс акцій після деякого підвищення почав знижуватися (точка *O* на графіку), менеджеру не вигідно буде реалізовувати свій опціон, оскільки курсова ціна акцій буде нижче опціонної.

За позитивного розвитку подій обмежувальний термін – це лише примусове реінвестування менеджера в компанію, і згодом він за бажання реалізує свій опціон. Крім зазначених обмежень, у контракт менеджера можуть бути також внесені й інші (прив'язування до індексів акцій, умови зміни ціни придбання опціону тощо).

Опціонні програми широко застосовуються у країнах з розвинутою ринковою економікою (табл. 6.4) [70].

Таблиця 6.4

Розповсюдження опціонів на акції в різних країнах

Розповсюдження серед підприємств-резидентів країни			Розповсюдження тільки на дочірніх підприємствах мультинаціональних компаній	Мале розповсюдження
Широке розповсюдження	Зростаюче значення	Одиничні випадки		
Австралія Франція Великобританія Канада США	Німеччина Ірландія Японія Мексика Нідерланди Австрія Швейцарія Сінгапур Тайвань	Данія Фінляндія Індія Італія Швеція	Бельгія Іспанія	Китай Норвегія Польща Росія

Щодо України, то слабкий розвиток фондового ринку в та вузьке трактування українським законодавством участі у власності як винагороди працівника не дає змоги вітчизняним компаніям впроваджувати аналогічні програми.

2. Придбання акцій на пільгових умовах. Менеджерам надається право на момент укладання угоди з підприємством купити за заниженою ціною або отримати у вигляді премії акції підприємства з метою одержання майбутнього доходу за рахунок збільшення виплат дивідендів і росту вартості компанії (у разі продажу акцій). Цей спосіб дещо гірший для стимулювання інноваційної діяльності, ніж попередній. Так при падінні курсу акцій менеджер, мотивований за опціонною програмою, ризикує втратити свою премію (якщо курс буде нижче ціни придбання акцій), тому він прагне добитися суттєвих конкурентних переваг, в тому числі тих, що забезпечуються впровадженням новачій. А менеджер, що бере участь у власності, особливо не ризикує, якщо акції котируватимуться за такою ж або навіть дещо нижчою ціною, оскільки вони були йому продані за символічну чи суттєво занижену проти ринкової вартості ціну. Звичайно, його премія буде вищою у разі зростання ринкової вартості акцій, що створюватиме певні мотиви до покращання діяльності компанії, тому такого роду стимулювання також використовується у практиці інноваційного менеджменту. Причому менеджери, не дуже схильні до ризику, надають перевагу саме такій формі участі у власності.

Системи стимулювання, засновані на віртуальному придбанні акцій (віртуальній участі у власності). Серед них виокремлюють віртуальні опціони і фантом-акції.

Відмінність цих систем від систем, основаних на чистій участі, полягає в тому, що участь в опціонах або придбання акцій не потребують від менеджера залучення власного

капіталу. Компанія виплачує йому винагороду, виходячи з різниці ринкового курсу й опціону (за участі у віртуальному опціоні) або різниці між курсами продажу і придбання акцій за звітний період (у разі участі у фантом-акціях). Тим самим власник компанії ще й усуває проблему втрати частки контролю над нею. Недоліком такої системи є те, що власник втрачає можливість додаткового нарощування капіталізації компанії за рахунок продажу акцій топ-менеджеру.

Стимулювання вищих менеджерів компаній через участь у власності спонукає їх до пошуку можливостей збільшення ринкової ціни акцій, що безпосередньо залежить від здатності компанії ефективно і результативно працювати на ринку протягом тривалого часу. Це відповідає інтересам власників (акціонерів компанії). Однак така схема винагороди має і недоліки, які проявляються у бажанні топ-менеджерів поліпшити фінансову звітність, показуючи більші прибутки і тим самим штучно завищуючи ринкову ціну акцій. Опціонні контракти, що набули популярності у 90-х роках XX ст., стали основним джерелом зловживань вищого менеджменту компаній. Багато хто з аналітиків відзначає, що опціони були однією з причин порушень в області корпоративної статистики, що вилилися в серію корпоративних скандалів у США в останні роки. Навмисна фальсифікація результатів фінансової звітності, завищення доходів з метою впливу на курс акцій у деяких випадках спричинили крах найбільших корпорацій (Enron, WorldCom, Global Crossing, Qwest).

Стимулювання на основі системи фінансових показників діяльності організації.

Його концепцію вперше запропонували американські консалтингові фірми “Мак-Кінзі” і “Стерн Стюарт”. Відповідно до неї формується сукупність даних фінансової звітності, що певним чином характеризують зміну ринкової вартості компанії за конкретний період. На її основі встановлюються коефіцієнти, необхідні для визначення розмірів винагороди менеджменту компанії. Труднощі виникають при виборі показника, що справедливо відображав би ефективність підприємства. Наприклад, залежність винагороди менеджера від обороту компанії може призвести до необґрунтованого розширення масштабів операцій, незалежно від прибутковості реалізованих проектів. Крім того, оскільки визначення фінансових результатів здійснюють фінансові служби компанії, то не виключені маніпуляції з фінансовою звітністю з метою одержання необхідних показників. Тому при розробленні системи стимулювання менеджерів орієнтуються на певну сукупність показників, що зменшує можливість маніпулювання ними.

Нині у практиці менеджменту основою для визначення винагороди керівників великих компаній найчастіше служать такі фінансові показники: величина дисконтованого грошового потоку (DCF); величина доданої вартості (EVA); величина прибутку з розрахунку на одну акцію; збалансована система показників (Balanced Scorecard).

Усі вони певною мірою стимулюють керівників компаній до активного впровадження технологічних, продуктових чи ринкових новацій, оскільки завдяки цьому посилюються їх конкурентні переваги, зміцнюються конкурентні позиції, а значить – зростає ринкова вартість. Однак кожен із них має певну сферу впливу, де його стимулююча дія є найбільшою. Розглянемо способи розрахунку винагороди менеджером на основі цих показників і сфери їх ефективного застосування.

1. Стимулювання на основі дисконтованого грошового потоку. Алгоритм розрахунку:

– на основі даних бухгалтерської звітності розраховується загальний грошовий потік (TCF):

$$TCF = \hat{I} \dot{t} - \dot{I} \dot{t} + \hat{A} \dot{n} + \dot{A}, \quad (6.1)$$

де Op – операційний прибуток до сплати податків; Pl – податок на прибуток (розрахунковий); Bc – сплата відсотків за кредитами; A – сума амортизації.

– обчислюється середньозважена ціна капіталу (WACC):

$$WACC = \hat{A} \hat{e} \cdot \Delta \dot{I} \hat{e} + \dot{D} \hat{a} \cdot \Delta \hat{A} \hat{e}, \quad (6.2)$$

де B_k – відсоток за кредитами; ΔP_k – частка позичкового капіталу; P_a – рентабельність активів; ΔB_k – частка власного капіталу;
– розраховується вартість компанії за певний (плановий) період (PC):

$$PC = TCF / WACC; \quad (6.3)$$

– визначається відсоток збільшення вартості (ΔPC):

$$\Delta PC = \frac{PC_n - PC_{n-1}}{PC_{n-1}}, \quad (6.4)$$

де n – розрахунковий період;

– розраховується премія топ-менеджера (P_p):

$$\dot{I} \delta = \dot{E} \cdot \Delta PC, \quad (6.5)$$

де P_n – розмір премії за збільшення вартості компанії на 1 %.

Ця методика розрахунку більшою мірою придатна для оцінки вартості компанії з великим обсягом товарообігу, що характерно, зокрема, для торговельних фірм. Для підприємств виробничих, де впровадження технологічних новацій потребує кредитування, а значить, зростання ціни капіталу, використання даної методики стимулюватиме здебільшого інновації, що не потребують залучення коштів зі сторони. Це може накладати певні обмеження на вибір напрямків інноваційної діяльності та розроблення стратегії розвитку.

2. Стимулювання на основі доданої вартості (EVA). Залежить від того, наскільки успішно менеджер створює на підприємстві додану вартість, діючи в межах між рентабельністю активів і середньозваженою ціною капіталу ($WACC$). Тобто премія генеральному директорові (топ-менеджеру) виплачується лише за умови генерування позитивної доданої вартості компанії:

$$EVA_n = \dot{I} \delta_n - WACC_n \cdot \dot{A} \hat{E}_n, \quad (6.6)$$

де P_p – прибуток (за винятком позареалізаційних доходів і витрат); AK – активи підприємства; n – розрахунковий період.

Такий показник придатний для стимулювання інноваційної діяльності, проте його використання за умов стратегії виживання, що характерно для великої кількості вітчизняних підприємств, є проблематичним через неспіврозмірність активів і прибутку підприємства.

3. Стимулювання за величиною прибутку на одну акцію (PP_a). Премія топ-менеджеру виплачується за умови збільшення прибутку на одну акцію, який розраховується за формулою:

$$\dot{I} \hat{E} \hat{a}_n = \times \dot{i} / \hat{E} \hat{a}, \quad (6.7)$$

де Ch – чистий прибуток компанії; Ka – кількість акцій; n – розрахунковий період.

Зазначений показник є ефективним стимулом для вищого менеджменту компаній, які працюють в умовах розвиненої економіки. Він забезпечує зацікавленість акціонерів у придбанні акцій такої компанії. Однак з погляду завдань інноваційного розвитку цей показник має суттєвий недолік. Він концентрує увагу менеджерів лише на короткострокових цілях (прибуткові), а не на довгостроковій вигоді. Тим самим стимулюється відмова від довгострокових інвестицій, зокрема у модернізацію обладнання, навчання співробітників, дослідницьку діяльність. Крім того, в Україні використання цього показника у якості основної бази стимулювання не вигідно для власників бізнесу, оскільки вони прагнуть мінімізувати прибуток для зменшення податкових платежів, а інструменти, які б заохочували прибуткову роботу компаній (зокрема, фондовий ринок) недостатньо розвинені.

Отже, застосування кожного із описаних вище фінансових показників як основи системи стимулювання формує у менеджерів різні мотиваційні преференції до певного типу інновацій і дає змогу вирішувати різні інноваційні завдання. Це вимагає від власників бізнесу вдумливого підходу до вибору тих показників, використання яких найбільшою мірою відповідатиме стратегії організації і стимулюватиме менеджерів до відповідних дій, в тому числі у сфері інноваційної діяльності.

Однак усі системи стимулювання, основані на суто фінансових показниках, мають суттєву ваду. Вони хоча і дають змогу оцінити фінансовий успіх підприємства, відображаючи результат реалізації певних управлінських рішень, однак несуть запізнілий характер, оцінюючи те, що уже відбулося. Оскільки у фінансовій звітності зміни на підприємстві і поза ним відображаються занадто пізно, це дозволяє приймати лише так звані “реактивні” управлінські рішення (вслід за подіями, навздогін). Однак цього недостатньо, оскільки підприємницький успіх великою мірою обумовлюється саме випереджуючими рішеннями і діями менеджерів.

Додаткові умови стимулюючих контрактів. Використовуються у разі високої кваліфікації топ-менеджера і великих сподівань власника на те, що його робота в компанії приведе її до успіху. Вони сприяють посиленню зацікавленості топ-менеджера у роботі на дану компанію і включають пільгове кредитування менеджера та страхування топ-менеджера від звільнення (“золотий парашут”).

Пільгове кредитування менеджерів (під символічний відсоток) є однією з найпоширеніших форм утримання менеджерів у компанії. Однак необмежене кредитування може стати джерелом значних зловживань, іноді приводячи до фінансових ускладнень у компанії. Тому при укладанні контракту з менеджером необхідно накладати тверді обмеження на можливі обсяги надання компанією кредиту.

Страхування топ-менеджера від звільнення (“золотий парашут”) є важливим елементом компенсаційного пакету топ-менеджерів. Це умова, що включається в контракт із вищим менеджером корпорації, і гарантує йому одержання значних виплат у разі звільнення. Обсяг таких виплат складає, як правило, не більше одного відсотка від поточної ринкової вартості компанії. Вважається, що золотий парашут суттєво мотивує менеджерів для ефективної роботи на компанію. Менеджеру не треба задумуватися про своє майбутнє у разі звільнення і відволікатися на пошук джерел заробітку за межами компанії чи, що ще гірше, у межах компанії (наприклад, через виведення активів з неї). “Золотий парашут” сприяє концентрації уваги менеджера на управлінні діяльністю компанії. Проте нині розміри “золотого парашута” сягнули величини, яку не можна вважати розумною. І якщо у розвинених країнах його величина встановлюється з огляду на існуючий попит на кваліфікованих топ-менеджерів і обговорюється із власниками бізнесу з врахуванням успішності минулого досвіду менеджерів і очікуваної від їх діяльності віддачі у майбутньому, то в Україні вона фактично закладає в умови договору право директору підприємства приватизувати результати господарювання, а при звільненні (чи виході на пенсію) передбачає одноразову винагороду, яка у сотні разів вища його заробітної платні.

Аналізуючи можливість адаптації зарубіжних систем стимулювання топ-менеджерів до завдань інноваційного розвитку в Україні, слід зважати на те, що в умовах існуючої системи оподаткування відкриті виплати співробітникам компанії неефективні (через великі податки). У зв'язку з цим велика частина винагороди виплачується “чорними” грошима за домовленістю ради директорів і менеджерів. Тому вся інформація про винагороду вищих менеджерів українських компаній є закритою і не доступною для аналітиків. Відповідно до проведеного у вересні 2002 року агентством “Standard & Poor's” дослідження рівня прозорості 42 найбільших українських компаній, найбільшою корпоративною таємницею, яка ретельно охороняється, є частка прибутку, що йде на оплату послуг менеджерів компанії. У середньому ця частка складає 11 %.

Зауважимо також, що з точки зору оподаткування роботодавцеві вигідніше надавати компенсацію, аніж платити більшу зарплату. У так званий компенсаційний пакет топ-менеджера, крім заробітної плати (розмір може коливатися від 200 до 100 тис. ум. од.), може входити користування мобільним телефоном, оплата курортів, спортклубів, ділових обідів у дорогих ресторанах та ін. [113]. Частину витрат на компенсаційний пакет можна віднести на валові витрати, приміром, витрати на професійну підготовку майбутнього топа (п. 5.4.2. Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств”), на організацію прийомів, презентацій і свят, придбання подарунків (п. 5.4.4. цього ж закону), на оплату телефонних рахунків (п. 5.4.8.), а сам мобільний телефон відноситься до четвертої групи основних фондів і витрати на його придбання підлягають амортизації. Але найціннішою надбавкою до окладу вважається доплата акціями компанії, що дає змогу директору стати співвласником бізнесу. Що стосується додаткових умов компенсаційного пакета, зокрема, кредитування менеджерів, то воно поки не одержало поки масового поширення в українських корпораціях. В Україні топ-менеджери великих компаній рідко беруть у борг у своєї організації. Принаймні, у компенсаційний пакет кредит не входить і при переговорах компанії з потенційним топ-менеджером ніколи не обговорюється.

Безсумнівно, багатий досвід західних держав з мотивації керівників вищої ланки має і може бути застосованим на вітчизняних підприємствах. Незважаючи на певні відмінності у нарахуванні винагороди за різними схемами, всі вони спрямовують вищих менеджерів на зростання ринкової вартості керованих ними підприємств, що є ефективним в умовах розвинутого ринку і відповідає інтересам корпоративних власників. Засобами зростання ринкової вартості у ринкових умовах є передусім активна і цілеспрямована інноваційна діяльність, яка забезпечує отримання конкурентних переваг. Тому існуючі у країнах США і Західної Європи системи стимулювання топ-менеджменту за своєю суттю є такими, що стимулюють інноваційну діяльність. Умови ж перехідного періоду, які склались в Україні, деформують об’єктивну дію ринкових законів, що відбивається на мотиваційних преференціях як власників підприємств, так і їх топ-менеджерів. Це особливо характерно для акціонерних товариств із певною часткою державної власності. Тому для стимулювання вищого менеджменту найбільше підходить система винагороди, що ґрунтується на внутрішніх фінансових та нефінансових показниках, підібраних таким чином, щоб спрямовувати зусилля вищого менеджменту на розвиток підприємства на інноваційних засадах. Опіраючись на ключові фінансові показники, покликані спрямовувати дії вищого менеджменту, можна вибудувати систему стимулювання для усіх рівнів менеджменту – як функціонального, так і лінійного. Однак для того, щоб вірно сформувати сукупність показників, що формуватимуть основу системи стимулювання менеджменту, необхідно визначити основні мотиваційні вектори на стадіях життєвого циклу підприємницької структури.

6.2. Мотиваційні вектори у структурі життєвого циклу суб’єктів підприємництва

Концепція “життєвого циклу”, незважаючи на деяку умовність у визначенні приналежності економічної організації до певної стадії свого існування, доволі часто використовується у теорії управління для пояснення відмінностей у економічній динаміці функціонування організацій. Особливо плідною вона виявилась у практиці антикризового управління, оскільки дозволяла з’ясувати причини кризових явищ і, відповідно, розробляти заходи для їх попередження або ж виходу з кризи. Вона може бути використана і для ефективного управління розвитком підприємницької структури, оскільки це дає змогу передбачити послідовність зміни її станів у часі і сформувати механізм управління ними.

Очевидно, що моделювання життєвого циклу підприємств є проблематичним завданням. Деякі науковці пояснюють це, по-перше, складністю прогнозування тривалості етапів життєвого циклу, зумовленого, з одного боку, значною невизначеністю і мінливістю середовища господарювання, а з іншого – підприємницьким талантом і діловими якостями керівника; по-друге, складністю ідентифікації моменту, коли підприємницька одиниця переходить до наступного етапу життєвого циклу; по-третє, неможливістю примусового переведення підприємства на вищу стадію життєвого циклу [10, с. 12–13; 176; 189].

Вважаючи ці застереження справедливими, зауважимо, що завдання управління життєвим циклом підприємницької структури, на наш погляд, полягає не стільки у прогнозуванні тривалості його етапів, скільки у з'ясуванні напрямів прикладання управлінських зусиль для того, щоб зберегти і зміцнити конкурентоспроможність на кожному із етапів. Це сприятиме, з одного боку, прискоренню переходу на вищі стадії, а з іншого – продовження перебування на стадіях розквіту і зрілості.

Як зазначає Б. Мільнер, “організації мають деякі виняткові характеристики, які вимагають певної модифікації поняття життєвого циклу” [226, с. 21]. Це твердження видається справедливим, особливо в контексті з'ясування відмінностей життєвого циклу звичайної бізнес-структури і підприємницької (інноваційної). Для того, щоб побачити ці відмінності, розглянемо детальніше концепцію життєвого циклу організації у трактуваннях Б. Мільнера та Л. Грейнера.

Прагнучи усебічно описати особливості поведінки економічної організації протягом життєвого циклу, і водночас узагальнюючи результати досліджень, зроблених іншими науковцями, Б. Мільнер виділяє такі стадії життєвого циклу: народження, дитинство, юність, рання зрілість, розквіт, повна зрілість, старіння, відродження. На кожній із названих стадій організації притаманні певні характеристики [226, с. 22–26].

Не з усім погоджуючись у підходах до виокремлення таких характеристик, вважаю, що вони можуть бути використані і для виявлення тих чинників, які перешкоджають переходу організації на вищу стадію життєвого циклу або ж можуть зумовити її занепад. Водночас можна буде акцентувати увагу на тих чинниках, які сприятимуть прискоренню розвитку організації і продовженню стадій розквіту та зрілості. Виходячи із означених завдань, у таблиці 6.5 подано систему залежностей між складовими технології управління організацією і її стадіями розвитку, яка ґрунтується на систематизації Б. Мільнера, однак суттєво відкоригована і доповнена.

Аналіз притаманних системі менеджменту організації на різних стадіях життєвого циклу цілей, методів, форм і стилю управління показує, що їх неадекватність ринковій ситуації породжує кризові явища і ускладнює реалізацію стратегічних цілей. Тобто, як справедливо зазначає В. Винокуров, “криза управління виникає тоді, коли система управління не в змозі розпізнавати, правильно оцінювати ситуації й розробляти та здійснювати ефективні рішення” [61].

Так, прагнення максимізувати прибуток на стадії дитинства не дає змоги сформувати широкий контингент споживачів, унеможливорює зростання масштабів діяльності. Прагнення до прискореного зростання на етапі юності може спричинити однобокий розвиток організації, втрату можливості розвивати інші напрями діяльності. Певна благодушність, самозаспокоєння, акцентування уваги здебільшого на підтриманні іміджу компанії як виробника унікальної продукції на етапі зрілості може спричинити втрату конкурентних переваг внаслідок активних дій конкурентів. Отже, як справедливо зауважує Н. Алексєєв, “завдання менеджменту полягає в тому, щоб правильно (виділено мною – В.С.) оцінити сутність процесів, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, відібрати і впровадити ті новації, які зведуть всю різноманітність дій у єдину лінію поведінки, яка дасть змогу зберегти чи підвищити ефективність діяльності” [2].

Таблиця 6.5

Основні акценти управління організацією на різних стадіях життєвого циклу								
Основні акценти управління	Стадії життєвого циклу організації							
	Народження	Зростання		Зрілість			Занепад	Відродження
	Народження	Дитинство	Юність	Рання зрілість	Розквіт	Повна зрілість	Занепад	Відродження
Основна мета	Вживання	Швидкий прибуток	Прискорене зростання	Систематичне зростання	Збалансоване зростання	Підтримання іміджу	Ліквідація зайвого, вживання	Відновлення конкуренто-спроможності
Тип лідера	Новатор	Опортуніст	Консультант	Учасник	Адміністратор			Реорганізатор
Стиль управління	Авторитарний, одноосібний	Консультативно-авторитарний	Співробітництво	Делегування, децентралізація	Підвищення рівня централізації	Колегіальний	Оснований на ustalених традиціях	Заохочення ініціативності
Основні акценти	Обґрунтування підприємницької ідеї	Формування конкурентних переваг	Розроблення тактики і стратегії конкурентної боротьби	Координування діяльності структурних ланок	Розроблення ефективних інтеграційних механізмів	Підтримання високої адаптивності	Подовження існування	Пошук нових можливостей і зміна стратегії діяльності
Центральна проблема	Вийти на ринок	Забезпечення ефективної діяльності	Збільшення частки ринку	Усебічне зростання	Баланс централізації і децентралізації в управлінні	Урівноваження інтересів зацікавлених груп	Збереження стабільності	Залучення нових кадрів на ключові посади
Тип планування	Основане на передбаченні		Основане на маркетингових дослідженнях	На замовлення	Комплексне		Екстраполяція	Основане на маркетингових дослідженнях
Еталон працівника в організаційній культурі	Ентузіаст-послідовник	Орієнтований на досягнення	Орієнтований на розвиток	Орієнтований на вдосконалення роботи	Соціально-відповідальний		Здатний розв'язувати проблеми	Ентузіаст-інноватор

Міркування щодо необхідності своєчасної зміни акцентів в управлінні для переходу організації на вищу стадію розвитку висловлює і Л. Грейнер. Для цього він детально зупиняється на причинах, які зумовлюють кризу управління на кожному із етапів, і актуалізують потребу в організаційних змінах [468]. Він підкреслює, що збереження звичної (усталеної) практики роботи спричиняє втрату динаміки розвитку або ж (у разі тривалого нехтування організаційними змінами) може призвести до краху організації (за деякими даними, ще 10 років тому 70 % компаній із списку Fortune-500 не могли адаптуватися до роботи у нових умовах, що спричинило їх банкрутство або вороже поглинання [200]). І навпаки, успішне і своєчасне здійснення організаційних змін переводить організацію на вищу стадію життєвого циклу.

У таблиці 6.6 охарактеризовано стадії розвитку підприємницької структури за Л. Грейнером, у якій, поряд із характеристиками системи управління, що відповідають кожній фазі, зазначені причини, які можуть зумовити кризові явища в управлінні організацією. Водночас, виходячи із припущення, що результативність і ефективність організаційних змін залежать від вмотивованості до них їх учасників, розглянуто вектори мотиваційного впливу, що мають бути враховані при організаційному перепроєктуванні відповідно до наведених раніше (див. табл. 6.1) стадій життєвого циклу підприємницької структури.

1. Криза лідерства. Виникає за умов швидкого зростання організації (на етапі юності), внаслідок чого підприємець, який звик одноосібно керувати бізнесом, втрачає здатність оперативно розв'язувати виникаючі проблеми. Усвідомлюючи, що без ефективного професійного управління не уникнути загрози руйнування бізнесу, підприємець зміщує центр уваги від виробництва і продажу продукції до поліпшення діяльності усіх функціональних ланок управління, що потребує глибшого структурування організації і переходу від лінійної до функціональної структури управління. Водночас підприємець розуміє, що ефективність організаційного перепроєктування залежатиме від професіоналізму ключових фахівців, що потребує встановлення з ними взаємовигідного партнерства. При цьому мотиваційні претензії агентів із специфічними ресурсами (ключовими компетенціями) будуть тим вищі, чим більші й стійкіші конкурентні переваги вони можуть сформувати своєю діяльністю в організації. Прогнозна оцінка економічної віддачі від можливої співпраці служить критерієм найбільш раціонального вибору складу команди функціональних менеджерів і типу організаційної конфігурації із множини альтернативних рішень і мотиватором (або демомотиватором) організаційного перепроєктування.

2. Криза автономії. Виникає на етапі досягнення ранньої зрілості організації внаслідок надмірного розмежування роботи і розширення повноважень її функціональних служб, які мають своїх представників у виробничих підрозділах за всією управлінською вертикаллю. Внаслідок цього ускладнюється міжфункціональна координація; рекомендації різних служб часто суперечливі і дезорієнтують лінійних керівників, порушується принцип єдиновладдя. Служби самовдосконалюються, однак ефективність їх взаємодії знижується. Це вимагає делегування ширших повноважень лінійним керівникам нижчих рівнів або ж створення додаткових механізмів координації та інтеграції спільної діяльності. Делегування повноважень погіршує інформаційну обізнаність принципала, збільшуючи при цьому потенційний опортунізм функціональних менеджерів. Координаційні механізми, які поліпшують інформаційний обмін, потребують додаткових витрат. Прагнення бути впевненим у правильності прийнятих агентами рішень спонукає принципала до посилення зв'язку винагороди останніх із їх внеском у загальні результати діяльності підприємства.

3. Криза керованості. Виникає на етапі розквіту внаслідок розширення повноважень керівників відокремлених виробничих підрозділів (стратегічних бізнес-одиниць, центрів прибутку), які отримують значну оперативну самостійність. Зосередження уваги

Таблиця 6.6

**Стадії життєвого циклу підприємницької структури
і вектори мотиваційного впливу для подолання криз зростання**

Стадії життєвого циклу	Основні акценти організаційного проектування	Тип і причини організаційної кризи	Вектори мотиваційного впливу
Створення бізнесу (народження–юність)	Концентрація зусиль на проектуванні ефективної технології бізнесу і розвитку ринку; очікування винагород у майбутньому; керованість ґрунтується на швидкому зворотному зв'язку	Швидке зростання породжує кризу лідерства (засновник бізнесу не справляється з проблемою його зростання)	Мотивація власника бізнесу (принципала) до залучення агентів із специфічними ресурсами (ключовими компетенціями) та встановлення з ними взаємовигідного партнерства. Мотивація агентів до підвищення безпеки існування і реалізації потенціалу власних компетенцій
Рання зрілість	Побудова формальних управлінських систем: організаційна структура, системи звітності і контролю, стандартизація бізнес-процесів, процедур та правил, формалізація зв'язків, розвиток управлінських компетенцій	Успіх зумовлює кризу автономії (кризу функціонального управління). Агенти з ключовими компетенціями вдаються до опортунізму, відстоюючи цінність свого ресурсу; це перешкоджає роботі на загальний результат	Мотивація принципала до делегування ключовим агентам повноважень і ресурсів. Мотивація агентів до роботи на спільний результат через участь у прибутках
Розквіт	За центром закріплюються лише функції стратегічного менеджменту. У розрізі бізнес-ліній (бізнес-процесів) управління децентралізується, створюються центри прибутку; система мотивації ґрунтується на результатах роботи	Успіх спричиняє кризу керованості через втрату контролю . Мотиваційною основою опортунізму агентів (керівників бізнес-ліній) стає недооцінка їх внеску у загальні результати	Мотивація принципала до збереження контролю (об'єктивується у розробленні інтеграційних механізмів). Мотивація агентів до роботи на спільний результат через посилення його зв'язку із винагородою
Повна зрілість	Упровадження процедур корпоративного планування. Нові продуктові групи розглядаються як центри інвестицій; технічні функції (логістика, автоматизація), а також PR зміщуються до центру	Через надмірну рутинізацію управлінських процедур виникає криза бюрократії . Агенти втрачають інтерес до творчості, внаслідок чого зростає інерційність організації	Мотивація принципала і агентів на урівноважування їх інтересів через розширення владних повноважень останніх (шляхом відокремлення керованих ними структурних ланок у окремі бізнес-одиниці)
Початок занепаду	Організаційне перепроєктування з виділенням самостійних бізнес-одиниць, перерозподіл функцій та ролей між підрозділами та центром. Зростання вимог до менеджерів, підвищення рівня конфліктності вищих менеджерів за доступ до спільних ресурсів	Велика ймовірність виникнення кризи синергії у групі вищих менеджерів	Мотивація принципала і агентів до розподілу спільних ресурсів на свою користь
Відродження	Організаційне перепроєктування на основі асоційованого членства у інтеграційній структурі	Ймовірність виникнення кризи автономії , зумовленої прагненням агентів зберегти максимум самостійності у прийнятті стратегічних рішень (криза лінійного управління)	Мотивація принципала і агентів до розширення своїх ресурсних можливостей для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємницьких одиниць

вищого керівництва лише на стратегічних завданнях може призвести до часткової втрати контролю і зловживання керівниками стратегічних бізнес-одиниць правом розпоряджатися спільними ресурсами. Подальший організаційний розвиток стає можливим лише за умов зміни структури мотивацій керівників середньої ланки, зокрема, через їх участь в капіталі або ж посилення контролю через створення додаткових механізмів координації.

4. Криза бюрократії. Виникає на етапі повної зрілості, коли організація розростається до розмірів, які забезпечують їй панівні позиції на ринку. Організація піклується лише про підтримання іміджу. Однак відсутність сильної конкуренції знижує активність працівників, уповільнює організаційну взаємодію, управлінські процеси надміру бюрократизуються, оскільки відповідальність за несвоєчасність прийняття рішень майже відсутня. Якщо в організації не здійснити структурні зміни, вона перестане розвиватися і занепадає. Зміни здебільшого спрямовуються на виділення стратегічних бізнес-одиниць, відповідальність за розвиток яких покладається на їх керівників. Тобто відбувається ніби дроблення організації до одиниць менших розмірів, об'єднаних єдиною стратегією, в межах якої і здійснюється співробітництво. Мотивація до розвитку посилюється завдяки розширенню владних повноважень керівників структурних одиниць щодо використання отриманого ними прибутку.

5. Криза синергії. Може виникати на різних етапах, однак найвідчутніше проявляється на етапі повної зрілості, коли вищий менеджмент вичерпує потенціал спільної роботи і стає нездатним генерувати синергію, що спричиняє втрату можливості працювати на випередження. Частішають конфлікти, породжені неадекватним оцінюванням власної і чужої роботи, які можуть вилитися у протистояння. Адекватною реакцією на таку ситуацію мають бути наступні структурні зміни, які необхідно проектувати, прямуючи до нового рівноважного стану бізнес-системи через врахування інтересів всіх її стратегічних учасників, і здійснювати таким чином, щоб не тільки зберегти, а й збільшити ефективність їх взаємодії. Внаслідок цього може виникнути організація, дуже схожа на ту, з якої вона починалася, тобто з традиційною структурою, але з виокремленням самостійних бізнес-одиниць, очолюваних членами колишньої команди, які визначають загальний напрямок розвитку організації, бачачи у ньому можливості розвитку підпорядкованої безпосередньо їм бізнес-одиниці. У такій структурі з метою недопущення нових криз враховується досвід попередньої роботи, тому рівень делегування повноважень і відповідальності встановлюється досить високим, при цьому мотивація прив'язується до кінцевих результатів роботи.

Отже, на кожній стадії життєвого циклу перед організацією постають специфічні проблеми, означені науковцями як “кризи управління, породжені зростанням” [122; 467]. З позицій еволюціонізму це свідчить про деградацію існуючих в організації рутинних процесів, спричинену ускладненням та розширенням матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків. Через зниження ефективності організаційної взаємодії, втрачається здатність організації своєчасно та гнучко реагувати на зміни у середовищі господарювання, наслідком чого стає погіршення результатів господарської діяльності. Для відновлення ефективності організаційні зміни повинні бути проведені у стислий термін, протягом якого фірма може зберегти фінансову стійкість (тобто до того, як витрати на реалізацію програми змін сукупно зі збитками від оперативної діяльності спричинять критичне зниження активів, після чого самостійність підприємства виявиться під загрозою). Усунення кризових явищ потребує зміни концепції управління, формування нової, яка б відповідала новій стадії життєвого циклу і забезпечувала конкурентоспроможність організації у нових умовах її функціонування.

Дослідженням проблем управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання займаються багато зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема, І. Кірцнер [168],

М. Портер [283], Н. Пірсі, Дж. Сондерс і Г. Хулей [428], М. Деркач [107], Л. Качаліна [162], С. Лозняк [208], В. Павлова [261], А. Юданов [446], О. Швиданенко [434] та ін. Однак науковий пошук переважної більшості дослідників стосується здебільшого способів формування конкурентних переваг загалом, в тому числі тих, що лежать у внутрішньому середовищі організацій чи забезпечуються їх здатністю тим чи іншим способом ефективно впливати на зовнішнє середовище. Загалом, конкурентними перевагами в науковій літературі визначають сукупність власних і набутих матеріальних і нематеріальних активів і умов (макро- та мікросередовище) діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому можливість випередити (у підсумку – перемогти) конкурентів за результатами діяльності [208; 298]. Нині вважається, що конкурентоспроможність досягається передусім унікальністю продуктів чи послуг фірми або їх неперевершеною якістю, захищеною технологічною перевагою (інноваційною монополією), ефективною маркетинговою політикою [428]. Звичайно, із цими міркуванням можна абсолютно погодитись. Зазначені чинники (які лежать у інноваційній площині, є результатом цілеспрямованої інноваційної діяльності) формують суттєві конкурентні переваги. Проте можливості та напрями формування конкурентних переваг на різних стадіях життєвого циклу організації досліджені недостатньо. Ці питання викликають значний інтерес з боку підприємців, є актуальними і потребують комплексного теоретичного й методологічного опрацювання.

Частково відповідь на них можна отримати, аналізуючи основні характеристики, властиві підприємницьким структурам на різних етапах життєвого циклу (див. табл. 6.1). Але вони є надто узагальненими і не містять рекомендацій щодо особливостей ведення конкурентної боротьби на кожному етапі. Звичайно, це завдання може бути вирішеним лише у загальних контурах, оскільки форми і методи конкурентної боротьби обираються менеджментом підприємств виходячи з конкретної управлінської ситуації і на це впливає велика множина зовнішніх і внутрішніх чинників. Водночас, використання теорії життєвого циклу дає змогу менеджменту підприємства своєчасно побачити у бізнес-оточенні нові чи ширші можливості, які створять передумови для переходу підприємницької структури на новий етап розвитку і сфокусуватись на формуванні тих переваг, які матимуть вирішальне значення на новому етапі.

Очевидно, що основним мотивом створення кожної підприємницької структури є досягнення комерційного успіху, тому з самого початку своєї діяльності менеджмент підприємства обирає цільовими орієнтирами розвиток і зростання. Для цього передусім необхідно чітко визначити, якого роду конкурентні переваги можуть забезпечити досягнення поставлених цілей і яких це потребує зусиль та ресурсів. Формування конкурентних переваг є особливо складним завданням для малих підприємницьких структур. Від того, наскільки значними і стійкими вони будуть, залежатиме стійкість і життєздатність малого підприємства, його спроможність розвиватись і переходити на вищі стадії життєвого циклу. Однак важливо розуміти, які саме конкурентні переваги підприємство може формувати на кожному із етапів життєвого циклу. Тому систематизація напрямів і способів формування конкурентних переваг з погляду їх ефективності в контексті життєвого циклу підприємницької структури видається можливою і корисною, оскільки дає змогу оптимізувати мотиваційні зусилля, створюючи преференції для тих учасників підприємницьких структур, які можуть сформувати значніші і стійкіші конкурентні переваги в певному бізнес-контексті.

Очевидно, що кожній стадії життєвого циклу підприємницької структури має відповідати певна стратегія, яка концептуально може бути окреслена як одна із можливих альтернатив – зміцнити лідерство, вийти в лідери, закріпитися десь посередині або уникнути банкрутства. Вибір стратегії залежить від багатьох чинників: ресурсного та інноваційного потенціалу підприємницької структури; її конкурентних позицій; ділових якостей та амбіцій лідера, його здатності заручитися підтримкою персоналу та інших

зацікавлених груп, динаміки розвитку галузі та її місця у системі пріоритетів національної економіки тощо.

В контексті обраної стратегії з метою формування і зміцнення конкурентних переваг розробляються функціональні стратегії (виробнича, маркетингова, кадрова, інвестиційна, інноваційна та ін.). Можна достеменно стверджувати, що їх збалансованість та відповідність загальним стратегічним цілям визначає життєздатність організації дає змогу своєчасно виявляти і долати проблеми зростання. Водночас є всі підстави вважати провідною серед функціональних стратегій, тобто такою, що визначає зміст і акценти інших функціональних стратегій, – стратегію інноваційну (цілком очевидно, що нехтування інноваціями є причинами криз і занепаду більшості вітчизняних підприємств). Для аргументування висловленого припущення проаналізуємо джерела конкурентних переваг на різних етапах життєвого циклу підприємницької структури.

На етапі народження підприємств знаходить своє місце на ринку товарів і послуг, що потребує ретельного дослідження кон'юнктури ринку для виявлення розриву між попитом і пропозицією у сфері компетенції підприємця і знаходження такого способу усунення незадоволеного попиту, який би привернув увагу споживачів. Очевидно, що це складно зробити без інноваційного мислення. Від того, наскільки вірними і адекватними очікуванням споживачів будуть дії підприємця, залежить успіх або невдача бізнесу, який він розпочинає. При цьому важливо не лише правильно ідентифікувати потребу, а й вірно оцінити місткість цільового сегменту і свої ресурсні можливості, зрозуміти склад і виділити ключові ланки бізнес-процесів для того, щоб зробити їх ефективними, вміти налагодити взаємовигідні відносини із партнерами, знайти способи привернути увагу споживачів, загалом – вибудувати архітектуру бізнесу.

Отже, уже на етапі народження підприємницької структури найвагомішим чинником конкурентоспроможності є її здатність до створення і реалізації інновацій, завдяки чому формуються конкурентні переваги. Надалі ефективна інноваційна стратегія забезпечує підприємницькій структурі гнучкість, мобільність, вміння випереджати конкурентів і завойовувати нові позиції, дає змогу динамічно розвиватися і зростати.

Звичайно, при переході підприємницької структури на наступні етапи ЖЦ необхідно змінювати акценти в інноваційній стратегії, підпорядковуючи інноваційну діяльність новим стратегічним цілям. Однак інновації повинні активно продукуватись і реалізовуватись на кожному етапі ЖЦ, збільшуючи потенціал розвитку підприємницької структури. Вирішення цих завдань однаковою мірою залежить як від професіоналізму, так і від креативності менеджерів. Вони мають бути здатними своєчасно розпізнавати зовнішні виклики, цілеспрямовано і наполегливо впливати на внутрішні процеси, мотивуючи персонал і залучаючи до плідної співпраці партнерів, уважно прислухатись до вимог споживачів і завойовувати їх прихильність. Це потребує великої уваги до якості роботи, дотримання високих стандартів обслуговування, формування гнучкої цінової політики, постійного поліпшення та урізноманітнення товарів і послуг за їх характеристиками, вдосконалення технологічних процесів, розвитку культури взаємовідносин із клієнтами.

Варто зауважити, що здатність до інновацій не лише подовжує тривалість ЖЦ підприємницьких структур, а й впливає на його перебіг на етапі народження і зростання, що позначається на різних формах кривих ЖЦ. На рис. 6.4 по аналогії із кривими життєвого циклу товару (187, с. 324–325; 257, с. 131) проілюстровано взаємозв'язок між рівнем інноваційності підприємницької ідеї, покладеної в основу створюваного бізнесу і перебігом його розвитку.

Так, якщо відкриття бізнесу підприємцем ґрунтувалося на копіюванні чужої ідеї з огляду на достатню місткість ринкової ніші, то, навіть у разі деякого вдосконалення бізнес-процесів порівняно з конкурентами, підприємця здебільшого жде помірний успіх (крива *a*). Якщо ж в основі бізнесу – нові, значно кращі способи задоволення потреб

споживачів, підприємця жде швидке визнання і він має багато шансів перейти від малих форм діяльності до середніх (крива б). Визнання може бути запізним, якщо підприємницька ідея виявиться передчасною – для подальшого розвитку необхідно наполегливо переконувати потенційних споживачів у корисності новинки (крива в). У разі тривалого інтересу до новинки і утримання інноваційної монополії можна закріпитися на ринку і далі стабільно функціонувати, накопичуючи ресурси для нового витка розвитку (криві б і в).

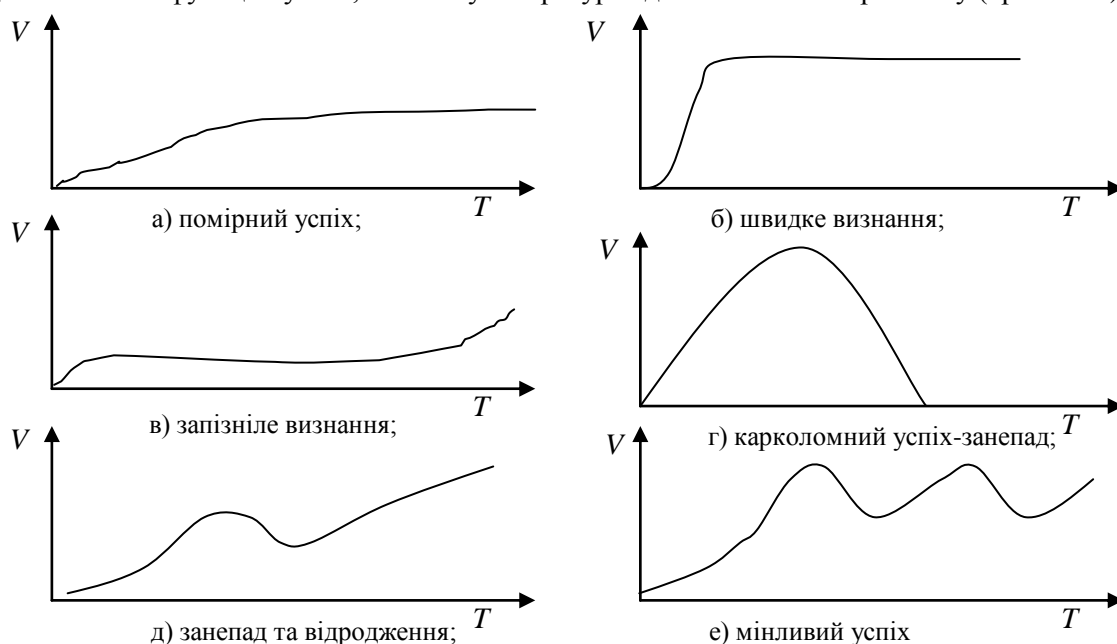


Рис. 6.4. Види кривої життєвого циклу підприємницької структури залежно від сприйняття ринком інновації, що лежить в основі бізнесу:

V – обсяг доходу та інші показники результативності діяльності,

T – час перебування на ринку

Водночас важливо вірно оцінити потенціал нового товару, оскільки досить часто інновації мають обмеження як за сферами застосування, так і за віком, і через певний час ринок насичується ними. Якщо за період поживавленого попиту на новинку не накопичити ресурси для її заміни, після згасання інтересу цільових споживачів бізнес може занепасти (крива г). Для відродження (криві д і е) необхідні нові ідеї, що можуть стосуватися не лише нових товарів, а й удосконалення існуючих бізнес-процесів, зміни організаційної будови і відносин із бізнес-партнерами тощо.

Отже, здатність засновників бізнесу покласти в його основу інновацію з високою початковою цінністю для споживача надає потужний імпульс подальшому розвитку новоствореної підприємницької структури, прискорюючи її перехід на вищі стадії ЖЦ. Водночас можна стверджувати, що, незалежно від потенціалу початкової інновації, існують певні закономірності у організації інноваційної діяльності на різних етапах життєвого циклу. До того ж, у безпосередньому зв'язку із змістом інноваційної стратегії на різних стадіях ЖЦ змінюються пріоритети й при формуванні інших функціональних стратегій, що узагальнено в таблиці 6.7.

Концентрація уваги на виділених пріоритетах функціональних стратегій на етапах народження, зростання і зрілості забезпечить підприємницькій структурі утримання конкурентних переваг і недопущення входження у фазу занепаду, яка виникає здебільшого у разі самозаспокоєності і ослабленні уваги до подальшого вдосконалення бізнес-процесів. Разом з тим, ідентифікація передкризового стану підприємницької структури за

Таблиця 6.7

Стратегії	Піоритети функціональних стратегій на етапах життєвого циклу підприємницької структури				
	Етапи життєвого циклу				
	Народження	Зростання	Зрілість	Занепад	Відродження
Інноваційна	Пошук перспективної підприємницької ідеї, яка лежатиме в основі створюваного бізнесу	Інноваційна діяльність для розвитку продукту і ринку, формування ефективних бізнес-процесів	Інноваційна діяльність з метою вдосконалення бізнес-системи і бізнес-процесів, формування нових бізнес-проектів	Самозаспокоєння, ослаблення уваги до інновацій	Пошук і реалізація інновацій, які сприятимуть відродженню бізнесу
Виробнича	Створення (переналадування) виробництва	Розширення виробництва, введення нових виробничих потужностей	Вдосконалення виробничих процесів	Згорання виробництва у межах неперспективних бізнес-процесів	Пошук нових способів використання потужностей
Маркетингова	Розробка системи формування попиту; інвестування в рекламу	Збільшення витрат на рекламу, пошук нових ринків збуту	Оптимізація витрат на рекламу, зміна рекламної політики	Скорочення і ліквідація маркетингових програм	Формування маркетингової стратегії під нову підприємницьку ідею
Організаційно-структурна	Кооперування з партнерами для отримання конкурентних переваг	Спеціалізація; вертикальна і горизонтальна інтеграція	Стабільна олігополія або монополія	Скорочення адміністративних служб і відповідних витрат	Реструктуризація з виділенням здатних до самостійного функціонування бізнес-одиниць
Кадрова	Підбір і залучення персоналу, кількісний і якісний склад якого відповідає вимогам бізнес-проекту	Підбір і залучення нових працівників, розвиток персоналу у контексті завдань зростання	Підтримання балансу у віковій та професійній структурі персоналу; розвиток персоналу у контексті стратегії діяльності	Скорочення персоналу	Пошук ключових працівників, здатних вивести організацію із кризи
Інвестиційна	Визначення оптимального способу залучення капіталу для реалізації бізнес-проекту	Інвестування у розвиток матеріально-технічної бази і розширення присутності на ринку	Аналіз умов і обґрунтування доцільності реалізації нових інвестиційних проектів; портфельні інвестиції	Згорання власних інвестиційних програм, оцінка вартості майна для продажу	Оцінка ринкової цінності підприємства, обґрунтування доцільності додаткової емісії акцій

наведеними характеристиками дасть змогу не запізнитися із зміною пріоритетів для її від-
родження, яке може здійснюватися за різними сценаріями.

Мотиваційні акценти, необхідні для реалізації стратегічних завдань підприємства на кожній стадії його життєвого циклу, найчіткіше повинні ставитися перед керівниками функціональних служб та лінійних підрозділів, які беруть безпосередню участь у формуванні стратегії, а відтак визначають основні шляхи її реалізації. Ці акценти повинні бути відображені у системі стимулювання і націлювати менеджерів усіх ланок на досягнення цілей, сформульованих у загальній стратегії. Вихідним пунктом у такій системі мають бути стимули для менеджерів вищої ланки управління. Саме на цьому рівні приймаються стратегічні рішення і від них залежить конкурентоспроможність підприємницької структури і її тривалий життєвий цикл.

Варто при цьому підкреслити, що за сучасних умов досить вагомою конкурентною перевагою, яка дає змогу малому бізнесу перейти до розряду середнього, або ж подолати кризові явища у діяльності зрілої підприємницької структури, є вміння об'єднувати свої зусилля із партнерами, з якими фірма може кооперуватись, інтегруватись, узагальнюючи більшою чи меншою мірою окремі функції управління.

Тому важливою з погляду управління конкурентоспроможністю є стратегія організаційно-структурного розвитку. Інтеграція сприяє концентрації капіталу і дає змогу краще використовувати ресурсний потенціал фірм-учасниць. Проте інтеграційне зростання має свої межі, які також визначаються економічними мотивами.

Як підкреслював О. Вільямсон, досліджуючи внутрішню структуру вертикально інтегрованих корпорацій, будь-яку фірму слід розглядати як коаліцію власників ресурсів, пов'язаних між собою мережею контрактів. Її серцевиною є довгостроковий імпліцитний контракт, укладений між власниками специфічних та високоспецифічних ресурсів. Спільне використання цих ресурсів забезпечує учасникам фірми економію транзакційних витрат, а власникам – прибуток. Однак всередині фірми ділова активність агентів (власників специфічних ресурсів) стимулюється слабше, ніж на ринку. За таких умов межі фірми будуть встановлюватися там, де втрати, пов'язані з ослабленням стимулів, будуть врівноважуватися вигодами від посилення захищеності специфічних активів та підвищення адаптаційних властивостей фірми [401].

Коли сукупність унітарних фірм замінюється коаліцією власників ресурсів (внаслідок інтеграційного об'єднання), один тип трансакційних витрат витісняється іншим: витрати ринкової взаємодії знижуються, бо одна трансакція замінює їх множину, але замість них з'являється новий тип витрат – трансакційні витрати формування і збереження коаліції економічних агентів. Питання полягає в тому, наскільки витрати агентських відносин менші порівняно із витратами на здійснення множини трансакцій і чи можна їх мінімізувати для того, щоб мати можливість і далі нарощувати розміри фірми.

Тобто в основі зростання підприємницької структури закладено не лише економічну вигоду від збільшення масштабів діяльності, а й вигоду від мінімізації трансакційних витрат, що може бути відображено формулою [130, с. 192]:

$$\mathring{A}_{\tilde{n}\tilde{o} \, \partial. \partial \hat{t} \, c\acute{a}.3} = (\hat{A}_{\hat{t} \, \hat{t} \, \tilde{n}\tilde{o} \, .3} + \hat{O}\hat{A}_{c3}) - \tilde{N}_{\partial. \tilde{n}\tilde{o} \, \partial. \partial \hat{t} \, c\acute{a}.3} \quad (6.8)$$

де TB_{zi} – сума зовнішніх трансакційних витрат, пов'язаних з пошуком i -го ресурсу, укладанням угоди на його придбання і захистом від порушення угоди постачальником; $B_{пост.i}$ – вартість i -го ресурсу за умов його постачання іншими фірмами (постачальниками); $C_{реаліз.смп.розб.i}$ – сукупні витрати на виготовлення продукції з використанням i -го ресурсу за умов інтеграції з власником цього ресурсу.

У разі $E_{стр.розб.} > 0$ процес розширення підприємницької структури, в т.ч. через інтеграційні механізми, є ефективним; чим меншою є величина $E_{стр.розб.}$, тим менш конку-

рентоспроможним є даний варіант структурної розбудови. При $E_{стр.розб.і} < 0$ інтеграція чи подальше зростання недоцільне.

Інтегрована структура має бути внутрішньо стійкою. Причому внутрішня стійкість повинна розглядатись хоча б у двох іпостасях – як стійкість стратегічної коаліції (оскільки кожен учасник її прагне реалізувати власні інтереси), і як стійкість угод, що реалізуються в межах цієї коаліції (що досягається у ході переговорів між учасниками і закріплюється юридично в угоді) [166]. Ухилення когось із учасників від виконання взятих на себе обов’язків ослаблює взаємну економічну зацікавленість, що в кінцевому підсумку може призвести до розриву зв’язків і переходу до незалежної діяльності.

Необхідно підкреслити, що коаліція внутрішньо стійка, якщо спільна діяльність учасників вигідніша для них, ніж діяльність на основі ринкової взаємодії. Сам же ступінь економічної зацікавленості підприємств у спільній діяльності визначається гарантованими доходами, отримуваними кожним учасником протягом усього планованого періоду. Ці доходи мають бути більшими, ніж сумарні доходи учасників інтегрованої структури, які б вони могли отримати, працюючи на ринку самостійно і продаючи на ньому ті ресурси, якими вони володіють.

Стійкість системи може зменшитися і під впливом зовнішніх чинників, до яких вона не встигає адаптуватись, тобто коли характер і сила зовнішніх збурень перевищує можливості адаптивного розвитку. Однак у коаліції вплив неочікуваних змін (зокрема, у цінній сфері) нижчий завдяки перерозподілу виробничих і комерційних ризиків. Як образно характеризує цей процес І. Кіппер, на входах і виходах підприємств-коаліціонерів створюються “острівці передбачуваного товарного ринку”, тобто надійного довгострокового попиту і відповідного постачання ресурсів, необхідних для виготовлення продукції [166].

Таблиця 6.8

Ознаки специфічності ресурсів підприємства

Класифікаційна ознака	Характеристика ресурсу	Рівень специфічності ресурсу
1. За здатністю ресурсу бути використаним на будь-якій території	Ресурси, які можна переміщувати	Загальний
	Стандартні непереміщувані ресурси	Специфічний
	Унікальні непереміщувані ресурси	Високоспецифічний
2. За ступенем унікальності технології	Стандартна технологія	Загальний
	Спеціалізована технологія	Специфічний
	Унікальна технологія	Високоспецифічний
3. За рівнем знань, необхідних персоналу для виконання роботи	Некваліфікований персонал	Загальний
	Кваліфіковані спеціалісти	Специфічний
	Спеціалісти з унікальними знаннями у певній сфері діяльності	Високоспецифічний
4. За рівнем захисту інтелектуальної власності	Не захищений товарним знаком (торговою маркою) і може бути скопійований	Загальний
	Не захищений товарним знаком, але містить ноу-хау і не може бути легко скопійований	Специфічний
	Захищений товарним знаком (торговою маркою)	Високоспецифічний
5. За рівнем спеціалізації інфраструктури, розрахованої на конкретного споживача	Універсальні об’єкти інфраструктури	Загальний
	Об’єкти інфраструктури, спеціалізовані під конкретного споживача, але здатні до перенастроювання	Специфічний
	Об’єкти інфраструктури, спеціалізовані під конкретного споживача, і не здатні до перенастроювання	Високоспецифічний

За О. Вільямсоном, всі ресурси поділяються на загальні, специфічні і високо специфічні (“специфічність активу залежить від легкості, з якою йому можна знайти аль-

тернативні варіанти застосування і альтернативних користувачів без втрати ефективності його використання” [58, с. 94]). Всю сукупність причин специфічності можна згрупувати за деякими ознаками, які наведені у таблиці 6.8 [151, с. 185].

Отже, вплив специфічності ресурсів на рішення менеджменту щодо способу співпраці з їх власниками залежить від здатності певного ресурсу створювати додану вартість. Тому основні ресурси ключових спеціалістів доцільно спрямовувати туди, де є найбільші можливості створення доданої вартості.

Водночас створення коаліції власників ресурсів спричиняє виникнення нових ризиків, які поділяються на а) ризики формування коаліції учасників і б) ризики її функціонування [166]. Вони здебільшого зумовлюються опортуністичною поведінкою партнерів, які переслідують передусім власні цілі, прагнучи отримати більшу вигоду за рахунок інших партнерів і приховуючи на початку свої справжні наміри. У разі ринкової взаємодії від такого “партнерства” можна відмовитись, однак у коаліції це не завжди можливо, оскільки терміновий пошук нового партнера є доволі затратним.

При створенні коаліції укладання договорів, природно, відбувається за обопільної протидії, оскільки кожен учасник відстоює власні інтереси, які передусім лежать у матеріальній площині. З розвитком партнерських відносин, особливо у довгостроковому періоді, розвивається надмірна залежність одних учасників від інших – тих, що мають специфічніші або рідкісніші ресурси, і подальша співпраця уже генеруватиме меншу вигідність для одного із партнерів, тобто здійснюватиметься на нееквівалентній основі. Це може породжувати конфлікти і відмову під співпраці і спричиняти організаційні кризи, про які йшлося вище.

Урівноваження інтересів власників ключових ресурсів для недопущення організаційних криз слід здійснювати систематично, з урахуванням змін у віддачі від їх використання. Для цього можна використовувати теорію ігор, зокрема, принцип утримання рівноваги Неша і принцип оптимальності Парето (рівновага Неша – це максимальний прояв індивідуалістичної поведінки гравців, оптимум Парето – вершина співпраці) [201]. Елементами формалізованого представлення конфлікту у теорії ігор є не дії гравців, а виграші, які може забезпечити собі кожна сторона в певній економічній ситуації, умови якої передбачають укладання угоди про спільну діяльність.

Виходячи з того, що раціональна поведінка учасників підприємницької структури (власників ключових ресурсів) формується через максимізацію їх економічних інтересів, необхідно при укладанні контрактів про співпрацю чітко зафіксувати умови дотримання балансу інтересів (рівновага Неша). Така рівновага буде стійкою, якщо кожен учасник коаліції отримуватиме від співпраці більший економічний результат, ніж від одноосібної діяльності (ефект синергії). Відхилення від рівноваги, викликане одним із учасників, може спричинити зменшення загального ефекту, а отже – не забезпечити збільшення виграшу даного учасника. Завдяки чіткому усвідомленню цього ключовими учасниками коаліції усуваються їх антагоністичні устремління максимізувати свій виграш. Тому раціональною стратегією кожного гравця має бути підтримання рівноваги. Проте вибір раціональної стратегії поведінки можливий за інформаційної прозорості між власниками ключових ресурсів. Це дає змогу бачити як загальні економічні результати, так і внесок кожного у їх отримання, що уможливорює внесення необхідних змін у розподіл загального виграшу у нових умовах. Це важливо особливо тоді, коли у коаліцію залучається власник інтелектуального ресурсу, завдяки якому (і тільки завдяки якому) можуть бути вирішені інноваційні завдання, спроможні забезпечити суттєвий ринковий успіх підприємницької структури.

Тут може бути доцільним аутсорсинг, особливо у разі, коли створюваний ресурс має одноразове застосування. Алгоритм оцінювання доцільності аутсорсингу для вирішення інноваційного завдання наведено на рис. 6.5.

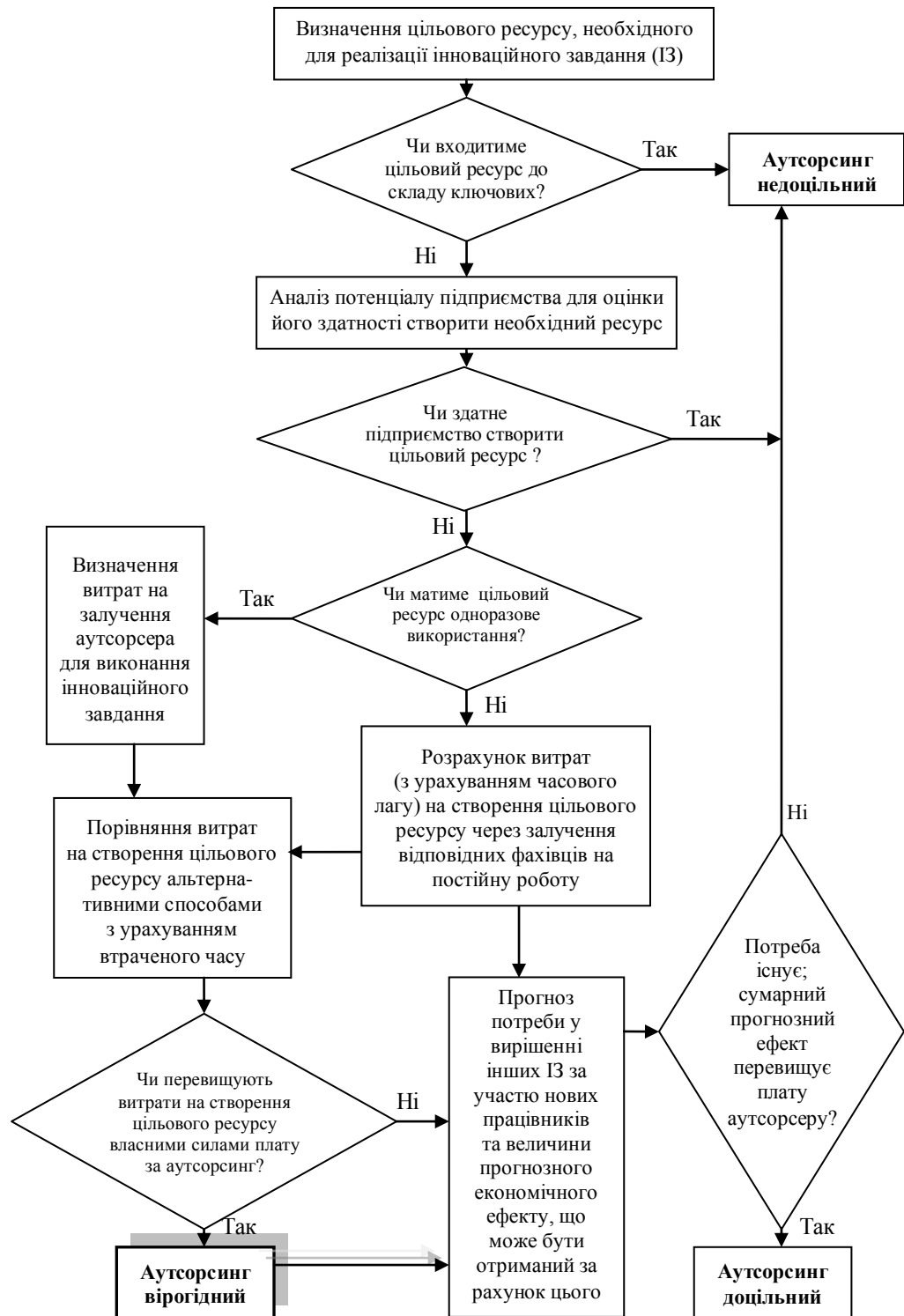


Рис. 6.5. Алгоритм оцінювання доцільності аутсорсингу для вирішення інноваційного завдання

Для кожного етапу розвитку підприємства характерний свій “табель рангів” ресурсів, що пояснюється специфікою організаційних криз, які можуть виникати внаслідок несвоєчасності організаційних змін (див. табл. 6.6 і 6.7). Тому важливо диференціювати підходи до залучення носіїв специфічних ресурсів залежно від етапу життєвого циклу підприємства і з урахуванням функціональних стратегій, адекватних загальній стратегії діяльності. Найбільш адекватні мотиваційні можливості для вирішення цих завдань має система збалансованих показників.

6.3. Мотиваційні можливості системи збалансованих показників у реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства

Концепція збалансованих показників (Balanced ScoreCard) виникла як логічне продовження напрацювань багатьох вчених, що займалися проблемою підвищення ефективності управління організаціями у сфері реалізації управлінських рішень стратегічного характеру [278]. Для пом'якшення недоліків більшості використовуваних систем стимулювання вищого менеджменту (див. п. 6.1), основаних на фінансових показниках діяльності організації, авторами концепції було запропоновано поєднати у один комплекс низку жорстких (фінансових) та м'яких (нефінансових) показників, що відображають процес реалізації стратегічних завдань підприємства і дають змогу ефективно ним керувати.

У концепції стратегічного управління найважливішим завданням менеджменту є правильна оцінка тенденцій розвитку бізнес-середовища, що дає організації змогу створювати для себе ринки там, де їх ще нема. Управління реалізацією стратегії не передбачає усебічного і повсякденного адміністрування вищим менеджментом діяльності усіх структурних ланок організації, оскільки це зменшує її гнучкість. Взаємін для цих ланок формується взаємопов'язана система цілей (показників) у сферах, які є ключовими для реалізації стратегії. Показники можуть бути різними, що знайшло відображення у різних методиках їх формування. Водночас майже всі методики цілепокладання охоплювали коло фінансових показників, оскільки орієнтували топ-менеджерів на підвищення ринкової вартості керованих ними підприємств. Здатність організації результативно впроваджувати свої стратегії, на думку фінансових аналітиків, є не що інше як ключовий нематеріальний актив, що визначає реальну вартість компанії.

Однак з часом стало зрозуміло, що надмірне захоплення фінансово орієнтованими показниками при визначенні стратегічних цілей є небезпечним. По-перше, такий підхід у цілепокладанні концентрує увагу менеджерів на короткострокових цілях (прибуткові), а не на довгостроковій вигоді. Тим самим стимулюється відмова від довгострокових інвестицій, зокрема у модернізацію обладнання, навчання співробітників, дослідницьку діяльність.

По-друге, хоча фінансові показники і дають можливість оцінити фінансовий успіх підприємства, однак цього недостатньо для визначення причин успіху і виявлення подальших можливостей, оскільки у фінансовій звітності зміни на підприємстві і поза ним відображаються занадто пізно.

По-третє, фінансово орієнтовані стратегії можуть бути інтерпретовані по-різному, що може не відповідати місії підприємства і принципам його діяльності.

По-четверте, фінансові показники враховують тільки минулі події, а такі аспекти діяльності підприємства як задоволення клієнта, імідж фірми, задоволення співробітників і їх активність щодо подальшого поліпшення своєї роботи тощо, які є актуальними для фірми зараз і сприятимуть її успіху у майбутньому при фінансовій оцінці не враховуються.

Отже, коренем проблеми була невідповідність сучасних способів ведення бізнесу і методів оцінки їх результативності та ефективності, які ґрунтувалися переважно на

фінансових показниках. Система цілей, яка включає переважно фінансові показники, була “такою, що запізнюється”, і давала змогу приймати лише так звані “реактивні” управлінські рішення. Реактивний підхід спрямовував менеджерів на розроблення “стратегічних відповідей” на дії конкурентів. Однак “ущільнення” ринку, посилення конкурентної боротьби вимагало дій на випередження і поставило перед менеджментом нові завдання, які змінювали акценти у розробленні стратегії, націлювали менеджерів на проактивні дії.

Підприємницький успіх великою мірою лежить у інноваційній площині, що передбачає проактивні, випереджуючі рішення і дії менеджерів. Вони мають бути не лише на етапі формування стратегії фірми, а й на етапі її реалізації, даючи змогу оперативно реагувати на неочікувані зміни у середовищі господарювання. Для цього система фінансових показників має доповнюватися так званими “м’якими”, нефінансовими показниками, які мають перебувати з першими у логічному взаємозв’язку.

Отже, система BSC, створена для управління інноваційним розвитком підприємницької структури, має передбачати формування сукупності показників, що відображають результативність діяльності вищих менеджерів, відповідальних за різні функціональні сфери підприємства. Вони здебільшого включають чотири складових діяльності компанії – фінанси, клієнти, внутрішні процеси (виробництво) і персонал, за якими і розробляються критерії оцінювання ефективності (рис. 6.5) [адаптовано за 160, с. 30].

Такі показники встановлюються передусім для вищого менеджменту підприємства, а також для керівників тих виробничо-господарських підрозділів, які планують реалізацію певних інноваційних проектів. Саме така система, на наш погляд, є найефективнішим інструментом управління інноваційним розвитком підприємницької структури, оскільки у ній можна безпосередньо відобразити зв’язок стратегії, яка реалізується на певному етапі життєвого циклу підприємства, із цілями та завданнями керівників усіх рівнів та функціональних служб. Вносячи корективи у числові значення показників відповідно до бажаної динаміки економічного зростання, закладеної у стратегії, можна забезпечувати контроль за їх досягненням, змінювати силу стимулюючих заходів відповідно до нових завдань.

Формування сукупності показників є основою збалансованої системи. Із доволі великої множини тих, що можуть описувати результативність роботи підрозділів та ключового персоналу слід відібрати лише ті, які дійсно відображають сутність стратегії. Тому для кожної стратегії має бути сформована своя система показників. Як підкреслює П. Нівен, “розповідь про вашу стратегію за допомогою низки взаємопов’язаних показників – ось що дійсно відрізняє збалансовану систему показників від інших систем управління діяльністю” [243, с. 141].

Для того, щоб правильно описати складові стратегії за допомогою системи показників, необхідно дотримуватися певних критеріїв їх відбору [243, с. 142–145]:

– **забезпечення зв’язку зі стратегією.** Це завдання є досить складним. Більшість підприємств використовують так звані діагностичні показники діяльності, які необхідні для забезпечення ефективного поточного функціонування підприємства, але не пов’язані зі стратегією безпосередньо і не є визначальними для її реалізації. Наприклад, організації, що реалізують стратегію фокусування на задоволенні потреб клієнтів обраного сегменту ринку, важливим завданням вважають ретельне вивчення цих потреб (як існуючих, так і потенційних). Але не можна при цьому ігнорувати питання матеріально-технічного забезпечення (операційна досконалість) чи функціональності продукту (лідерство за продуктами). Для того, щоб підтримувати певні стандарти у цих сферах діяльності, у BSC необхідно ввести відповідні показники;

– **кількісне визначення.** Чітке кількісне відображення результату, який описує процес реалізації стратегії, дає змогу відповідальним за виконання однозначно розуміти своє завдання на планований період, а органам контролю – оцінити ступінь досягнення очікуваного результату;



Рис. 6.5. Напрями формування системи збалансованих показників

– **доступність**. Дотримання цього критерію дає змогу мінімізувати витрати на створення системи інформаційного забезпечення. Тих показників, які важко отримати без додаткових інвестицій у створення такої системи, слід уникати;

– **зрозумілість**. Застосування системи збалансованих показників повинно спонукати до діяльності. Цього важко досягти, якщо відповідальні за виконання робіт не розуміють значення і спрямованості показників, якими оцінюється їх робота, не знають, позитивно чи негативно впливає збільшення чи зменшення певного показника на реалізацію стратегії;

– **збалансованість**. Показники повинні бути пов'язані між собою таким чином, щоб поліпшення одного показника сприяло поліпшенню іншого;

– **релевантність**. Показники повинні точно відображати процес, даючи змогу вносити необхідні корективи у разі відхилення його перебігу від запланованої траєкторії. Для цієї мети можна використовувати індекси. Наприклад, задоволення працівників своєю роботою може відображатися через індекс середньозважених результатів плинності кадрів, рівня невиходів на роботу тощо. Однак індекси мають свою межу застосування, інколи є не зовсім зрозумілими працівникам, тому в загальній сукупності показників їх не повинно бути багато.

В основу побудови системи показників кладуть причинно-наслідкові зв'язки між фінансовими критеріями й ключовими факторами успіху. Вони встановлюються за допомогою гіпотез і припущень, які перевіряються після досягнення (недосягнення) заданих кількісних показників. Далі в процесі оцінки ефективності впровадження стратегії фіксуються досягнення і виявляються допущені помилки, на основі чого у стратегічний процес вносяться відповідні корективи. Надзвичайно важливо, щоб про успіхи та невдачі знали працівники компанії. У протилежному разі значна частина персоналу залишиться осторонь стратегічного процесу, не буде розуміти логіку дій вищого менеджменту.

Таблиця 6.9

Таблиця для відбору показників збалансованої системи

Показник	Зв'язок зі стратегією	Кількісне вираження	Доступність	Зрозумілість	Збалансованість	Релевантність	Бали	Примітка
Фінанси								
1								
2								
3...								
Клієнти								
1								
2								
3...								
Внутрішні процеси								
1								
2								
3...								
Навчання і розвиток персоналу								
1								
2								
3...								
Загальна оцінка поточних показників								

Для формування сукупності показників за вказаними критеріями доцільно використовувати табличний метод (табл. 6.9). За кожною із складових стратегії виділяється певна сукупність показників, яка потім перевіряється на відповідність критеріям. Для цього можна використати 10-бальну шкалу, за якою оцінюють кожен показник. Наприклад, доступність показника доданої економічної вартості може бути оцінена у 10 балів з огляду на її фінансовий характер, однак за критерієм зрозумілості він може бути оцінений у 5 балів чи менше, оскільки більшості працівників не знають його економічної суті.

Аналіз розміщених у таблиці показників дає змогу відсіяти ті з них, які не відповідають зазначеним критеріям, або ж уточнити формулювання показника таким чином, щоб така відповідність мала місце.

Важливим питанням є встановлення кількості показників збалансованої системи. З одного боку, вона повинна бути достатньою для відображення процесу реалізації стратегії і тому повинна включати повний комплекс основних підсумкових показників і випереджаючих індикаторів. Враховуючи, що співвідношення між ними не менше 1:2, система включатиме, як мінімум 12–20 показників лише для вищого рівня організації (функціональних служб, задіяних в реалізації стратегії). З іншого боку, велика кількість показників ускладнюватиме їх контролювання, збільшуючи відповідні витрати.

Практика застосування BSC на багатьох підприємствах показала, що складові збалансованої системи показників можуть містити різну їх кількість, основними з яких є:

- **фінанси.** Від трьох до чотирьох показників очікуваних фінансових результатів, які відображають стратегічні фінансові цілі організації;

- **клієнти.** Від п'яти до восьми показників. Склад показників містить багато випереджаючих індикаторів, які характеризують формування умов для збереження лояльності клієнтів;

- **внутрішні процеси.** Від п'яти до десяти показників залежно від сфери діяльності. Вони повинні відображати ключові процеси підприємства, які необхідно зробити досконалими, щоб продукція та послуги підприємства мали більшу споживчу цінність для клієнтів, ніж ті, які пропонують конкуренти;

- **навчання і розвиток персоналу.** Від трьох до шести показників. Ці показники є рушійними силами інших трьох складових стратегії підприємства. Найчастіше саме їх складно виявити і узгодити.

Наступним кроком після формування сукупності показників є складання їх інформаційного словника, приклад якого наведено в таблиці 6.10 [243, с. 149].

Базовими у формуванні системи показників є фінансові показники, досягнення яких буде свідчити про успішну реалізацію стратегії. Значення ключових фінансових показників (таких, як розмір прибутку або динаміка валового доходу) встановлює для вищого менеджменту компанії Рада акціонерів (власники). Для нижчих рівнів управління показники можуть носити фінансовий або не фінансовий характер. Перелік таких показників не повинен бути надто великим, оскільки значна їх кількість тільки ускладнює процедуру контролю, збільшує витрати часу на його проведення. Разом з тим їх кількість повинна бути достатньою для контролювання ключових ланок процесу реалізації організаційних змін і визначення точок впливу на поведінку працівників відповідних функціональних служб, задіяних у цьому процесі.

Основним чинником, який необхідно приймати до уваги при формуванні сукупності показників, є їх безпосередній зв'язок із результативністю інноваційної діяльності, що проявляється у зростанні інтегрованих фінансових показників, які характеризують її виробничо-господарську діяльність. Так, для вищого менеджменту підприємства рекомендується враховувати наступні показники [343, с. 300]:

Таблиця 6.10

Приклад складання інформаційного словника показників збалансованої системи

Складова: Клієнти		Номер/Назва показника: K01/Рейтинг лояльності клієнтів		Відповідальний: П.О. Фесенко, начальник відділу маркетингу	
Стратегічні цілі: Зростання обсягу доходу від реалізації продукції			Стратегічне завдання: Підвищити лояльність клієнтів		
Опис показника: Рейтинг лояльності клієнтів показує процент опитаних клієнтів, які вказали, що віддають перевагу нашій продукції, а не продукції конкурентів і знову будуть купляти її у нас. Наші дослідження показують, що лояльні клієнти роблять закупки частіше і рекомендують нашу торгову марку іншим. Тому вважаємо, що підвищення лояльності клієнтів, допоможе досягти стратегічної цілі зростання обсягу доходу від реалізації продукції.					
Часова характеристика показника: Такий, що запізнюється		Періодичність контролю: Щоквартально		Одиниця вимірювання: %	
				Полярність: Високий результат – добре	
Формула: Кількість респондентів щоквартальних опитувань, які відповіли “так” на питання “Чи віддасте Ви перевагу нашій продукції, а не продукції конкурентів?” і питання “Чи будете Ви знову купляти нашу продукцію?” – розділити на загальну кількість респондентів					
Джерело даних: Дані для цього показника надаються компанією “АВВ” за опитуваннями суспільної думки. Кожен квартал вони здійснюють вибіркве опитування наших клієнтів і надають результати в електронному вигляді відділу маркетингу. Дані містяться в електронних таблицях MS Excel (МКТ ОПРОС.xls, рядки 14 і 15). Дані надходять на 10-й робочий день по закінченні кварталу.					
Якість даних: Висока – надходять автоматично від незалежної сторони			Збирач даних: В. Петров, аналітик відділу маркетингу		
Базові результати: Останні дані, отримані від АВВ, показують, що лояльність клієнтів складає 59 %.			Норма: 2005 р., кв. I – 65 %; кв. II – 68 %; кв. III – 72 %; кв. IV – 75 %		
Обґрунтування норми: Досягнення лояльності клієнтів – важливий елемент нашої стратегії зростання доходу. Норма щоквартального збільшення показника в цьому році вища, ніж у минулому, так як вона відображає посилення нашої орієнтації на лояльність.					
Ініціативи:		1. Сезонні рекламні заходи			
		2. Проект з налагодження стосунків із клієнтами			
		3. Навчання з обслуговування клієнтів			

– показник чистої рентабельності власного капіталу (розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньої величини власного капіталу) – він підвищує зацікавленість вищого менеджменту у зростанні прибутковості підприємства;

– розмір дивідендів на одну акцію – це стимулюватиме сплату дивідендів акціонерам. Розмір дивідендів встановлюватиметься загальними зборами акціонерів і залежатиме від стратегічних планів підприємства щодо його розвитку. Цим самим акціонери долучатимуться до прийняття рішень стосовно фінансування масштабних інноваційних проектів;

– показник зростання капіталовіддачі – для стимулювання ефективнішого використання основних засобів підприємства (що може бути результатом організаційно-технічних нововведень);

– показник зростання обсягів валового доходу – стимулюватиме розвиток бізнесу у напрямках задоволення споживчого попиту.

Зазначена сукупність фінансових показників матиме певні значення і різну вагомість, виходячи із стратегічних завдань компанії (табл. 6.11).

Таблиця 6.11

**Приклад сукупності фінансових показників для розрахунку винагороди
топ-менеджеру компанії, яка перебуває на стадії пізньої зрілості**

Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості*, %
Зростання ринкової вартості підприємства, підвищення віддачі від вкладеного капіталу	1. Чиста рентабельність власного капіталу	Числове значення встановлюється згідно стратегічних завдань компанії	40
	2. Зростання валового доходу		15
	3. Зростання загальної капіталовіддачі		20
	3. Розмір дивідендів на одну акцію	Згідно рішення зборів акціонерів	25

Примітка. *Коефіцієнти вагомості відповідають стратегії помірнього зростання.

Реалізація стратегії наступу (стадія розквіту) передбачатиме інше співвідношення зазначених у таблиці 6.11 показників (значне зростання показника валового доходу, проте невисоке значення чистої рентабельності власного доходу і невисокий розмір дивідендів). Якщо ж інноваційна стратегія передбачає технологічне оновлення, для чого потрібні значні інвестиції, то це вимагатиме також зменшення розміру дивідендів. На період технологічних змін не можна планувати і зростання показника загальної капіталовіддачі, оскільки віддача від суттєвого збільшення капіталовкладень у нову технологію наступить пізніше.

Оцінка ступеня досягнення встановлених критеріїв дає змогу оцінити ефективність роботи вищого рівня менеджменту підприємства. У разі досягнення запланованого рівня показника він включається у формулу розрахунку премії керівника компанії.

Загальний розмір премії (P_p) встановлюється на основі базисної винагороди (посадового окладу) менеджера, яка збільшується на відсоток, розрахований з урахуванням важливості досягнення кожного показника для організації і ступеня досягнення чи перевищення встановленого критерію результативності роботи:

$$P_p = P_b \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \beta_i, \quad (6.8)$$

де P_b – відсоток, на який буде збільшена винагорода менеджеру при досягненні встановленого критерію i -го показника з урахуванням його вагомості α_i .

Аналогічні міркування потрібно брати до уваги при формуванні сукупності показників для керівників виробничо-господарських підрозділів, які здійснюють діяльність автономно, працюючи безпосередньо із споживачами.

По-іншому слід підходити до формування показників для централізованих функціональних служб підприємства. Вони мають включати як фінансові, так і не фінансові показники, оскільки специфіка роботи не завжди може бути оцінена у вигляді фінансового результату. Розглянемо, наприклад, якими можуть бути ці показники для служби маркетингу, оскільки саме ця служба відіграватиме основну роль у формуванні напрямів інноваційної діяльності.

Система показників для служби маркетингу має вирішувати завдання збільшення обсягу реалізації продукції. Тим самим забезпечуватиметься виконання основних функцій служби маркетингу – вивчення потреб споживачів і внесення відповідних змін у товарно-продуктовий портфель з огляду на виникнення нових потреб.

Незважаючи на те, що служба маркетингу повинна визначати напрями інноваційних змін, вона мусить також і ефективно просувати традиційний продукт на ринок. Це може бути зроблено завдяки збереженню постійних партнерів (споживачів продукції), ефективній рекламній кампанії і залученню додаткових клієнтів, формуванню пропозицій

з упровадження нових видів продукції. З урахуванням цього й встановлюють сукупність показників, їх вагомість і критерії їх досягнення. Названі показники повинні знайти відображення у системі BSC (що показано у табл. 6.12).

Таблиця 6.12

Приклад показників для розрахунку винагороди керівникові відділу маркетингу за умов реалізації стратегії обмеженого зростання (стадія ЖЦ – зрілість)

Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма), %	Коефіцієнт вагомості, %
Зростання обсягу реалізації продукції	1. Зростання річного обсягу продажу освоєної продукції	5	25
	2. Зростання обсягу продажу за рахунок інноваційних продуктів	1	30
	3. Лояльність клієнтів (процент повторних придбань)	80	20
	4. Ефективність рекламної кампанії	15	25

Важливою умовою активної і плідної інноваційної діяльності організації є здатність персоналу продукувати інноваційні ідеї і впроваджувати новачі, що створюватимуть конкурентні переваги. Ставлення вищого менеджменту до працівників підприємства як його ключового ресурсу, здатного продукувати інновації, має проявлятися у заохоченні розвитку їх творчих здібностей, у наданні можливості отримання нових знань за рахунок підприємства, у залученні їх до участі в обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень тощо. Отже, відповідні дії менеджерів також повинні бути оцінені певними показниками, що показано у таблиці 6.13. У даній сукупності переважають нефінансові показники, оскільки фінансові не є головними для вирішення функціональних завдань кадрового менеджменту. Більше уваги приділяється тим показникам, що забезпечують підвищення здатності працівників до створення і реалізації інновацій, що відображається і у вагомості певних показників.

Таблиця 6.13

Приклад сукупності показників для розрахунку винагороди керівникові служби управління персоналом

Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %
Підвищення ініціативності і здатності працівників створювати інновації	1. Процент працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	20 % щорічно	15
	2. Кількість фахівців, що беруть участь у роботі проектних команд	15 % від складу персоналу функціональних служб	30
	3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12 %	20
	4. Плинність кадрів	5 %	15
	5. Витрати на навчання персоналу	3 % від фонду оплати праці	20

Оскільки результати інноваційної діяльності не проявляються швидко, їх оцінювання доцільно здійснювати за підсумками роботи підприємства протягом року. Водночас сума виплаченої винагороди повинна бути достатньою для здійснення стимулюючих дій. Очевидно, що вона має виплачуватися із прибутку підприємства загалом або тієї структурної одиниці, яка впроваджувала новий продукт за умов організаційно-господарської автономії.

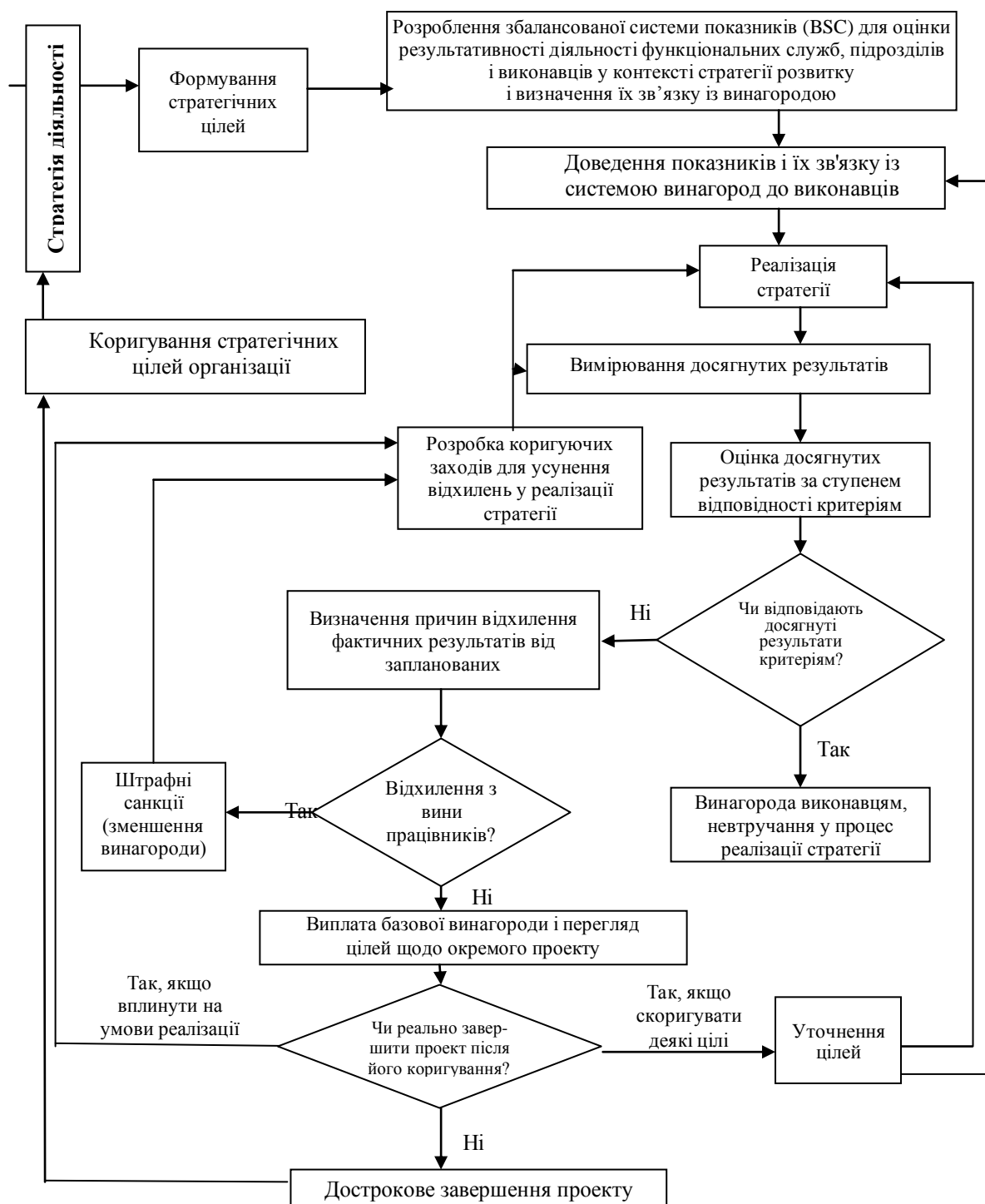


Рис. 6.6. Схема побудови системи інфорсменту підприємницької структури із застосуванням BSC

Сформована за наведеними рекомендаціями система показників буде дійсно збалансованою і зрозумілою виконавцям і даватиме змогу власникам бізнесу (акціонерам) забезпечувати ефективний інфорсмент (рис. 6.6) Завдяки чіткому розумінню взаємо-

зв'язку між цілями та діями, що забезпечують їх досягнення (які виражені через сукупність критеріїв) створюються умови для обґрунтованого прийняття і оперативної реалізації ефективних інноваційних рішень на усіх рівнях менеджменту. Це забезпечує здатність підприємства гнучко перебудовуватися відповідно до змін умов функціонування і сприяє його стійкому й динамічному розвитку.

Встановлення цілей та розроблення критеріїв, за якими буде оцінюватися робота кожного менеджера організації, має починатися з рівня вищого менеджменту і завершується на рівні менеджерів низових ланок. Цей процес називається каскадуванням показників [243]. Каскадування має здійснюватися таким чином, щоб реалізація сукупності цілей нижчого рівня давала змогу реалізувати цілі вищого рівня. Якщо цього не відбувається, то ланцюжок цілей досліджується – аж до виявлення причини, що обумовила відхилення. Оскільки причинно-наслідкова залежність встановлюється ще на етапі розроблення системи цілей, то виявити причину відхилення вдається досить швидко, тим більше, що система стимулювання примушує менеджерів ефективно контролювати дії підлеглих, бо від того, як вони виконають свою роботу, залежить винагорода самого менеджера.

Однак необхідно бути впевненим, що при оцінюванні досягнутих результатів на оцінку не впливатиме якість планування. Кваліфіковано складений план дає змогу більшості співробітників досягти поставлених цілей. Якщо ж фактичні результати суттєво або постійно відрізняються від запланованих, це демотивує персонал, не стимулює досягнення завдань, а штовхає до опортуністичної поведінки.

Заходи можуть стосуватися додаткового інформаційного забезпечення, зміни матеріалів, зміни технології, дизайну тощо. Їх здійснюють для виправлення ситуації і можуть спрямовувати як на умови роботи працівника, так і на зовнішнє середовище (наприклад, зміна маркетингової стратегії через низьку результативність існуючої).

Слід розуміти, що методика BSC не повинна бути детальною інструкцією з виконання роботи, вона має лише показувати, за якими основними результатами повинна робота оцінюватися у найважливіших для організації сферах діяльності. Такий підхід дає змогу використовувати BSC для управління реалізацією стратегії різних за масштабами і видами діяльності організацій, в тому числі і у контексті управління життєвим циклом підприємницьких структур.

Використання методики Balanced Scorecard дає змогу власникам винагороджувати менеджера навіть у разі, якщо збільшення прибутковості не досягнуто, але позитивні кроки у цьому напрямку є, що важливо для початкового етапу запровадження масштабних новачій, коли віддача у вигляді прибутку ще відсутня. Крім того, в умовах України, які характеризуються недосконалістю правових норм, що регулюють право власності, а також відсутністю дієвого контролю за веденням фінансової звітності, система стимулювання, що поєднує у собі фінансові і не фінансові показники, може бути найефективнішою з погляду стратегічних завдань розвитку компанії. Важливо тільки вірно вибрати нефінансові показники, що доповнюють фінансові і оцінюють ті чи інші аспекти інноваційної діяльності. Для кожного підприємства, зважаючи на специфіку галузі і продукції, на тип інноваційної стратегії, яку обирає підприємство, вони можуть включати інші показники, а також різні їх значення і різну вагомість.

6.4. Організаційно-економічні форми стимулювання інноваційно-активної поведінки працівників

Важливим завданням інноваційного менеджменту є залучення до інноваційної

діяльності усіх працівників організації. Такого принципу дотримується, наприклад, японська школа менеджменту, яка націлює усіх на вдосконалення своєї роботи. Це сприяло досягненню Японією лідерства у виробництві високоякісних товарів. Однак простим заклик до працівників проявляти ініціативу у вирішенні проблем організації бажаної мети не досягти. І труднощі тут не лише в тому, що працівник має безпосередньо відчутися для себе користь від власної ініціативи. Набагато складніше сформувати персонал, здатний до інноваційного пошуку і створення нового.

Більшість працівників у процесі набуття практичного досвіду опановують певні методи виконання роботи, які з часом стають усталеними. А для створення нового треба відійти від стереотипу, подивитись на речі іншим поглядом, до чого багато людей не здатні або не готові, хоча й мають достатню кваліфікацію. Для залучення їх до інноваційної діяльності багато відомих і успішних компаній використовують групову (командну) роботу. Найпоширенішими формами групової роботи, результативність якої стимулюється через участь у кінцевому результаті, є японські гуртки якості та система інтрапренерства.

Гуртки якості. Як правило, їх формують з 6–12 найбільш кваліфікованих та ініціативних працівників виробничого підрозділу (робітників, інженерів, технологів) та його керівника. Робота гуртка відбувається у формі засідань 1–2 рази на місяць переважно у неробочий час. Для ведення засідань обирають керівника з числа членів гуртка, інколи запрошують консультанта. Роботу гуртків чітко орієнтують на розв’язання конкретних проблем відповідно до затвердженого адміністрацією плану, для чого учасники засідань заздалегідь отримують необхідну інформацію. На рис. Д.1 (додаток Д) подано схему діяльності гуртків якості на заводах фірми “Toyota”.

Найважливішою умовою плідної роботи гуртка є створення атмосфери довіри. Працівники мають знати, що їх ініціатива з удосконалення роботи не призведе до погіршення умов чи оплати праці, що кожна ініціатива буде сприйнята доброзичливо і детально обговорена можливість її реалізації за участі інших робітників, майстрів та інженерно-технічних працівників цеху, які вдосконалюватимуть процес (продукт) разом з ними.

Робота гуртків якості підвищує сприйнятливості фірми до інновацій, оскільки працівники підготовлені до інноваційних змін усією практикою своєї роботи. Обов’язковою умовою, яка забезпечує ефективність гуртків якості, є наявність продуманої системи мотивації за інноваційні пропозиції.

Наприклад, в умови преміювання можна закласти пункт, згідно з яким 80 % отриманої економії від впровадження нового методу виконання роботи (чи нового пристрою, використання якого збільшує продуктивність праці) розподіляється між працівниками, які застосовують новачку у своїй діяльності, а 20 % спрямовується у фонд економії заробітної плати. Важливо, щоб премію виплачували не лише розробникам ідеї, але і тим працівникам, хто реально використовує її у роботі, щоб зацікавити їх у освоєнні нових методів роботи. При цьому розмір премії має диференціюватися – авторам ідеї виплачується більша сума, ніж користувачам.

Інтрапренерство (внутрішнє підприємництво). Ця форма роботи з інноваторами доволі розповсюджена у західному менеджменті. Вона передбачає інтеграцію підприємницьких можливостей працівника з ресурсними можливостями компанії, у якій він працює, для започаткування нового напрямку діяльності з виробництва і реалізації товарів і послуг. Завдяки такому підходу на підприємстві, яке випускає певну продукцію, створюються умови для пропонування новаторських ідей і виділяються ресурси для їх реалізації. Внаслідок цього традиційне підприємство перетворюється у підприємницьке, засноване на активізації та використанні творчого потенціалу співробітників для реалізації різноманітних нововведень, спрямованих на подальший розвиток підприємства.

Недооцінювання прагнень сучасних працівників з високим освітньо-кваліфікаційним рівнем до творчої діяльності з метою створення суспільно-корисного продукту (які

водночасостерігаються ризику, пов'язаного із створенням самостійного бізнесу), спричиняє зниження зацікавленості роботою на підприємстві, і спонукає до пошуку інших можливостей для самореалізації і творчості, що може бути використано конкурентами.

Система інтрапренерства дає реальні результати за багатомісним виробництва і плідотворних технологій. Її використання дає змогу створювати нові продукти, які можуть бути виготовлені на існуючій ресурсній базі, а отже, підвищувати загальну капіталовіддачу і чисту рентабельність активів, у чому зацікавлений і вищий менеджмент підприємства. З іншого боку, участь у прибутках, отриманих від реалізації інноваційного продукту, стимулює учасників проект-групи до його оперативного впровадження і виведення на ринок, роблячи підприємство гнучкішим і мобільнішим, що важливо для великих підприємств.

Проте інтрапренерство, будучи потужним стимулятором інноваційного розвитку, є складним механізмом, організаційні та економічні елементи якого мають бути належним чином налагоджені. Це, з одного боку, стимулювання творчості співробітників і забезпечення умов для творчої праці. З іншого – належне мотивування авторів підприємницької ідеї до її реалізації в межах підприємства. Для цього інноваторам слід надати необхідні повноваження з використання певного обсягу ресурсів підприємства, а також розробити принципові організаційно-економічні засади функціонування інтрапренерської одиниці, які робитимуть взаємовигідною подальшу співпрацю.

Концептуально питання інтрапренерства доволі часто відображаються у науковій літературі [84; 159; 204]. Реалізація стимулюючого інноваційну активність працівників потенціалу, закладеного у системі внутрішнього підприємництва, можлива за дотримання певних умов [343, с. 310–311]:

1. Участь автора бізнес-проекту у ризикові, що передбачає внесення ним частини оборотних коштів, необхідних для реалізації першої партії нового продукту.

2. Обов'язкова участь автора бізнес-проекту у прибутках пропорційно вкладеному капіталу. При укладенні угоди про партнерство закріплюються як частина капіталу не лише фінансові кошти, а й інтелектуальний внесок автора бізнес-ідеї.

3. Систематична робота з оцінювання і відбору перспективних ідей працівників підприємства. Для цього має бути створена координаційна група з питань інтрапренерства, яка визначатиме перспективні напрями досліджень і розглядатиме подані бізнес-проекти. Працівникам надаються відносно рівні права у внутрішньофірмовій конкуренції за ресурси та увагу. За наявності кількох перспективних проектів визначається черговість їх реалізації з огляду на можливість виділення ресурсів і з точки зору максимізації маржинального прибутку.

4. На час реалізації підприємницького проекту інтрапренерам змінюють умови роботи на основному робочому місці (ці зміни погоджують із безпосереднім керівником і письмово закріплюють у формі додатку до трудового договору). Такі зміни можуть включати встановлення гнучкого робочого графіка виконання основної роботи, скорочений робочий день, позаурочну роботу, неоплачувану відпустку тощо. З метою усунення можливих конфліктів з питань пріоритетності поточних і проектних завдань у систему оцінювання роботи лінійних керівників доцільно ввести показник участі працівників підпорядкованого відділу у роботі проектних команд.

5. Інтрапренеру надається право підбирати склад учасників проектної команди. На етапі проектування робіт її формують із числа працівників функціональних відділів, які працюватимуть, як правило, в позаурочний час. Це стимулюватиме працівників функціональних служб до удосконалення своїх професійних і ділових (організаційних) якостей та водночас даватиме змогу працівникам суттєво підвищити свої доходи у межах під-

приємства.

6. На етапі реалізації проекту (запуску продукту у виробництво) підприємство виділяє необхідні виробничі потужності і бере участь у відборі робітників, які укладають стандартну трудову угоду, зазначаючи, що працюють протягом реалізації проекту.

Система інтрапренерства є доцільною для ініціювання розробки і впровадження інноваційних проектів, які стосуються профілю діяльності виробничих організацій і можуть бути реалізовані на їх виробничих потужностях. Це, з одного боку, сприятиме кращому використанню технологічного устаткування, а з іншого – надаватиме можливість започаткувати перспективний бізнес у контексті стратегії розвитку організації.

Однак для успішного функціонування системи інтрапренерства необхідний високий творчий потенціал працівників підприємства, причому не лише інженерних та маркетингових служб, а й робітників, кваліфікація яких має бути достатньою для опанування новими видами робіт. Це вимагає належної уваги служб управління персоналом до питань його розвитку. Необхідно заохочувати додаткове навчання працівників у сферах, важливих для розвитку підприємства, формуючи у них відповідні мотиваційні преференції, передусім через надбавки до заробітної плати за набуття вищої кваліфікації. Для реалізації інноваційних завдань таке навчання повинно передбачати систему тренінгів з метою підвищення здатності менеджерів середнього рівня та спеціалістів генерувати ідеї. Тренінги можуть стосуватися опанування методами інверсії, аналогії, ідеалізації, морфологічного та функціонально-вартісного аналізу, методу ключових запитань тощо. Система навчання для робітників повинна включати систематичну атестацію і присвоєння вищого розряду, що відновить престижність їхньої кваліфікованої праці.

Отже, використання різних організаційно-економічних форм мотивації інноваційної діяльності виробничих колективів стимулює підвищення кваліфікації працівників, а значить, і їх здатності опановувати нові види діяльності, здатності сприймати організаційні зміни як необхідний елемент діяльності підприємства, що працює у ринкових умовах. В свою чергу, високий освітньо-кваліфікаційний рівень працівників дає їм змогу ініціювати нововведення, що принесуть економічну вигоду як організації, так і інноваторам.

Управління інноваційним розвитком підприємницької структури передбачає розроблення стратегії діяльності з врахуванням власних інноваційних можливостей (потенціалу), формування інноваційної політики, адекватної стратегічним завданням, складання тактичних і оперативних планів інноваційної діяльності, вибір її організаційних форм і системи стимулювання. Виконання кожної із зазначених функцій передбачає провідну роль вищого менеджменту у прийнятті та реалізації інноваційних рішень і потребує системного і комплексного їх обґрунтування з тим, щоб розроблені плани могли втілюватися у реальність і забезпечувати підприємницькій структурі стійкі конкурентні переваги.

Розвиток підприємницької структури має певні закономірності, які описуються кривою життєвого циклу. Характер і тривалість етапів і загалом ЖЦ підприємницької структури залежить як від життєвого циклу галузі, до якої вона відноситься, рівня конкуренції на відповідному сегменті ринку товарів і послуг, так і від її ресурсного потенціалу, який визначає її здатність залучати сучасні технології і кваліфікований персонал, проводити активну маркетингову політику, залучати до співпраці інших учасників ринку, збільшуючи тим самим свої конкурентні переваги.

Потенціал розвитку підприємницької структури закладається уже в момент її створення; він може бути більшим або меншим залежно від рівня новизни і споживчої цінності підприємницької ідеї, покладеної в основу бізнесу. Серед складових ресурсного потенціалу значна роль належить тим, які формують здатність підприємницької структури

до створення і реалізації інновацій у напрямках, що підвищують споживчу цінність продукції і послуг. Водночас поступальний розвиток неможливий без високих адаптивних властивостей підприємницької структури, що потребує реалізації засобів посилення її гнучкості. Такими засобами є системи стимулювання, які ґрунтуються на тісному зв'язку винагороди ключового персоналу із його внеском у загальні результати діяльності.

Стимулювання інноваційного розвитку кожної організації ґрунтується передусім на вмотивованості вищого менеджменту до зростання її ринкової вартості. Однак за становлення ринкових відносин, коли ринкові методи оцінки вартості бізнесу є недостатньо актуалізованими (власники бізнесу не зацікавлені у декларуванні доходів від нього), в основу стимулювання вищого менеджменту доцільно покласти систему показників, сукупність яких відображає ступінь досягнення організацією стратегічних завдань, визначених власниками бізнесу. Водночас ці показники повинні враховувати сферу управлінського впливу менеджерів, ступінь їх участі у інноваційному процесі, можливість кількісного оцінювання результатів діяльності.

Ефективність інноваційної діяльності залежить не тільки від бажання, а й від здатності підприємницької структури створювати інноваційний продукт. Тому стимулювання праці в інноваційній сфері повинно спрямовуватись передусім на те, щоб максимально активізувати творчі здібності кожного працівника, а відтак - щоб спрямувати цю активність у русло досягнення конкретних інноваційних та економічних результатів.

Завдяки диференційованому підходу до стимулювання інноваційної діяльності різних категорій працівників дієвість стимулів підвищується. В інноваційний процес залучаються не тільки менеджери, а й усі співробітники організації. Формується інноваційна культура, яка, з одного боку, усуває опір організаційним змінам, а з іншого – приваблює в організацію творчі особистості із зовнішнього середовища. Це підвищує інноваційний потенціал підприємницької структури, розширює її можливості задовольняти суспільні потреби краще інших.

МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Місце і роль трансакційних витрат у мотивації розвитку регіональних організаційних форм підтримки інноваційного підприємництва

Інноваційний розвиток підприємницьких структур, необхідний для підвищення їх конкурентоспроможності, передбачає, крім усього іншого, широке залучення технологій, створених іншими. З огляду на технологічну відсталість переважної більшості українських підприємств, а також на відсутність у більшості виробничих галузей сучасних технологій, створених вітчизняними розробниками, актуальними є питання дослідження ринку технологічних інновацій з метою залучення їх у виробничий процес. Проте, як свідчить практика, процес трансферу не завжди завершується успішно через незнання підприємцями особливостей його складного механізму, зокрема, через невміння мінімізувати трансакційні витрати, пов'язані із процесом залучення нової технології.

Трансфер технологій, як і інші варіанти обміну економічними благами, потребує витрат на пошук оптимального варіанту такого обміну. Такі витрати, які необхідні для подолання невизначеності щодо умов обміну за різними варіантами, відносяться до категорії трансакційних. Як зазначає Д. Норт, вони “складаються із витрат оцінювання корисних властивостей об'єкта обміну і витрат забезпечення прав і примушування їх дотримання” [246, с. 83–84]. Нестача інформації, яка в постіндустріальному суспільстві є визначальним чинником інноваційних змін, не лише спричиняє відставання у розвитку тих підприємницьких одиниць, які нездатні сформувати ефективні інформаційні потоки для моніторингу бізнес-середовища, а й не дає змоги розуміти сутність процесів, що відбуваються у цьому середовищі, а відтак планувати бізнес на перспективу.

Отже, в умовах інформаційної асиметрії підприємець, вступаючи у трансакції з іншими суб'єктами ринку, несе великі витрати на отримання інформації щодо можливостей майбутньої співпраці. Трансакційні витрати, що виникають у ході обміну правом власності на певні економічні блага, за частих змін партнерів (що характерно для сектору МБ) складають значну частку загальних витрат підприємства.

Визначаючи зміст трансакційних витрат для малих підприємств, можна виділити такі їх види: витрати, пов'язані з пошуком інформації про партнерів та ринки збуту; витрати на проведення переговорів і укладання угод; витрати захисту і специфікації прав власності; витрати на попередження опортуністичної поведінки партнерів по бізнесу тощо. Повнота і достовірність інформації про суб'єкт і об'єкт обладки зменшують ризики можливих втрат і підвищують вірогідність прийняття правильного рішення. Величина трансакційних витрат служить своєрідним мірилом досконалості ринку. Чим досконалішим є ринок, тим меншими є трансакційні витрати його учасників, на що звертають увагу сучасні науковці [146; 246; 300].

Особливістю трансакційних витрат є те, що вони можуть існувати як у явній, так і у латентній формі. Величина цих витрат буває настільки великою, що блокує будь-який обмін та унеможливорює здійснення трансакцій. Тоді практично неможливою стає і їх реєстрація. Але це не значить, що трансакційні витрати відсутні. Підприємці і за таких умов зазвичай усвідомлюють їх реальність та потенційні масштаби і, як наслідок, уникають тих чи інших форм і сфер ведення бізнесу.

Особливо значними є трансакційні витрати, пов'язані із обміном правами власності на продукт інтелектуальної власності, матеріалізований у вигляді нових технологій, тобто у процесі трансферу технологій. Трансфер технологій можна розглядати як один із можливих варіантів обміну економічними благами, трансакційні витрати виникають і у процесі його здійснення. Причому певна частина витрат характеризує момент до акту взаємовідносин (збір інформації), інша стосується моменту оформлення, встановлення взаємовідносин (переговори і укладання контракту), ще одна – носить постконтрактний характер (міри безпеки проти дій на шкоду контрагенту, міри по встановленню порушених прав власності), (див. рис. 7.1 [151, с. 78]).

З урахуванням класичних уявлень про зміст трансакційних витрат, які виникають в ході обміну правами власності на певний ресурс, та природу і зміст трансферу технологій, можна виділити трансакційні витрати, які супроводжують цей процес на різних його етапах:

- 1) на збір інформації (про зовнішнє і внутрішнє середовище, кон'юнктуру ринку, темпи технологічних змін, альтернативні технології тощо);
- 2) інформаційні витрати на пошук партнера, витрати на вимірювання доцільності та патентної чистоти технології (витрати оцінювання);
- 3) на переговори, витрати на розробку договірної документації, транспортні витрати, витрати контролю над передачею технічної документації, обладнання, ліцензії;
- 4) інформація контролю, витрати на введення технологій в дію, витрати рекламаций, опортуністична поведінка через відмову контрагента від зобов'язань, зміна законодавчих актів, новий рівень розвитку технологій;
- 5) витрати шантажу.

Кожна група витрат відповідає певному етапу трансферу технологій. Перших три групи складають витрати, які визначають інтереси сторін (згідно обраної стратегії функціонування на ринку) у визначенні форми трансферу і прогнозуванні витрат майбутнього, решта – це витрати, які виникають в ході виконання договору, використання об'єктів трансферу та в післядоговірний період. При їх обґрунтуванні необхідно мати на увазі, що чим ретельніше опрацьовані умови передачі технології (а отже, понесені відповідні витрати у переддоговірний період), тим меншими будуть витрати наступних етапів, пов'язані з реалізацією угоди.

З іншого боку, чим більший рівень захисту права власності на об'єкт обміну (технологію), тим меншими будуть витрати сторін на дотримання умов укладеної угоди. На наш погляд, останнє особливо важливо для вітчизняних реалій. Так, за високого патентного захисту залучуваної технології і наявності нормативно-правових актів, які регламентують процес її передачі, умови угоди складно порушити, тому основні витрати підприємство несе на пошук адекватної завданням розвитку технології, а питання вибору організаційної форми вирішується переважно з позицій здатності персоналу опанувати її без детальних консультацій з боку продавця. На жаль, в Україні стандартна процедура трансферу технологій не виписана, тому учасники цього процесу несуть, крім усього іншого, значні витрати на попередження опортуністичної поведінки учасників трансферу у період після укладання відповідного договору. Можна припустити, що відсутність ефективних регулятивних структур, які повинні захищати право інтелектуальної властості (а технології є передусім об'єктами інтелектуальної власності), безпосередньо впливає і на вибір форми передачі технологій.

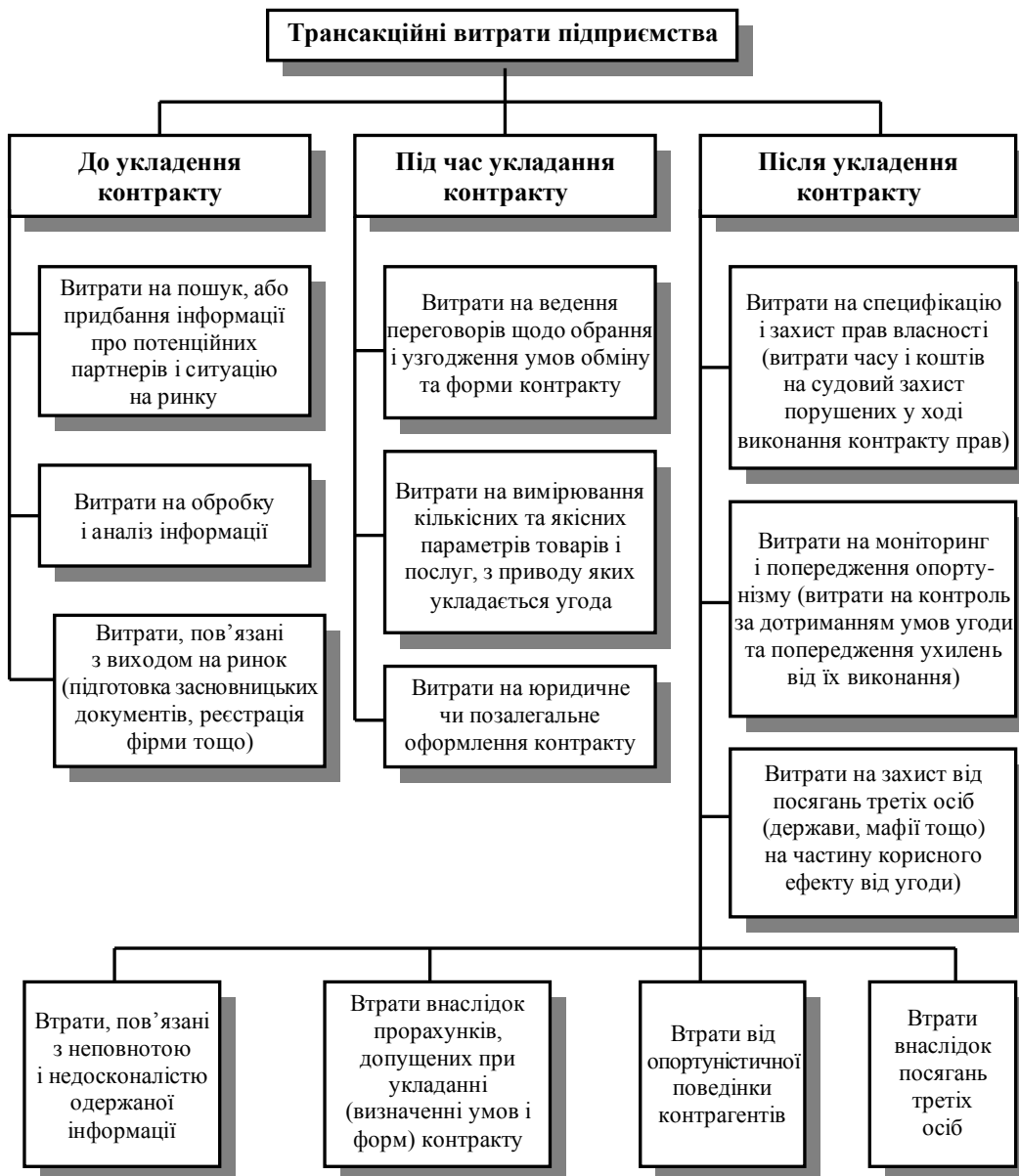


Рис. 7.1. Класифікація трансакційних витрат

Так, піратське копіювання значно здешевлює процес залучення технології, що робить такий “псевдотрансфер” привабливим для широкого кола користувачів. Водночас ймовірність такого “псевдотрансферу” демотивує потенційних вітчизняних розробників до інноваційного пошуку, обмежуючи їх можливості отримання комерційної вигоди. Отже, відсутність дієвого захисту права власності на об’єкт трансферу спонукає експортерів до вибору таких форм, за якими можна створювати регулятивні структури на мікрорівні, використовуючи стосовно імпортерів технології прямі методи адміністрування (наприклад, створюючи спільні підприємства чи передаючи технологію у складі бізнес-формату за системою франчайзингу).

В сучасному економічному просторі можуть існувати різні організаційні форми обміну ресурсами, які, залежно від інтересів суспільства та створених ним умов, можуть тяжіти або до ринку, або до неринкових методів передачі. На цій основі виділяють такі форми обміну: наближені до ринкових, контрактні, нерівномірних відносин, злиття [135]. Аналогічний підхід можна застосувати і до організаційних форм трансферу технологій, що показано на рис. 7.2.

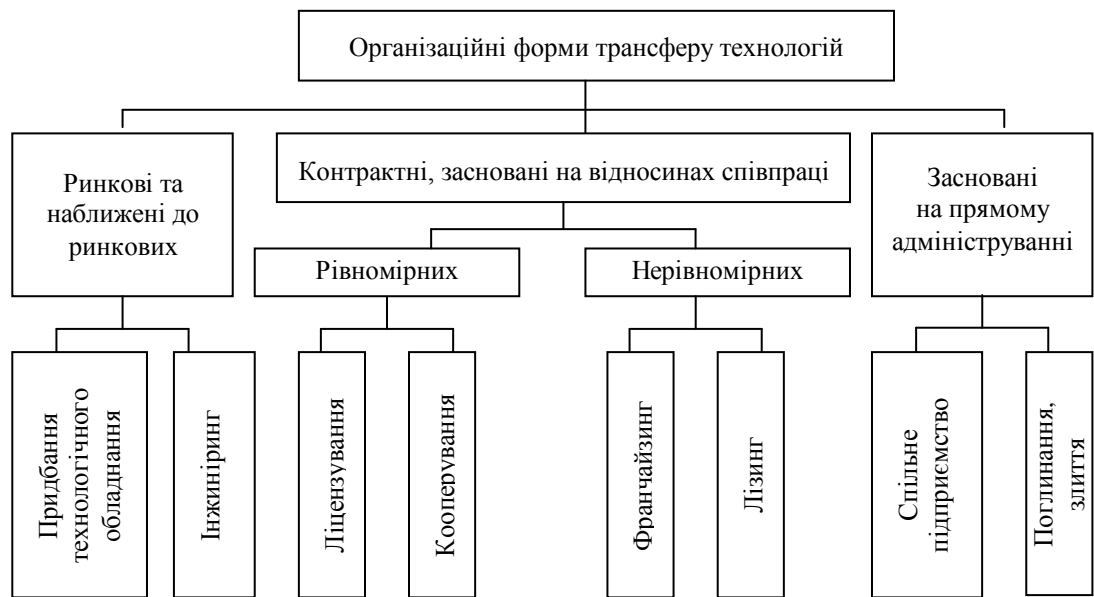


Рис. 7.2. Класифікація організаційних форм трансферу технологій

Аналіз особливостей трансферу технологій за різними організаційними формами показує, що цей процес в усіх випадках супроводжується трансакційними витратами, які можуть бути як одноразовими (до укладання угоди), так і поточними (у разі спільної участі партнерів в експлуатації технології). Структура та величина трансакційних витрат залежать від ступеня захищеності права власності на об'єкт трансферу (у всіх його складових), що обумовлюється як стадією життєвого циклу технології, так і особливостями інституційного середовища країн, у яких здійснюють підприємницьку діяльність учасники трансферу. Виокремлені і систематизовані нами детермінанти рівня трансакційних витрат, які впливають на сфери застосування організаційних форм трансферу технологій наведені у таблиці 7.1.

Аналіз складу трансакційних витрат, що виникають при застосуванні різних організаційних форм трансферу технологій дає підстави для таких висновків:

- чим більше конкурентних переваг забезпечує нова технологія, тим більш зацікавлені виробники у її залученні, в тому числі погоджуючись на її трансфер у формі нерівномірних контрактних відносин із власниками технології;
- чим вищий рівень захисту прав власності на технологію, тим меншими є трансакційні витрати післяконтрактного періоду і тим більше учасники трансферу тяжіють до ринкових форм її передачі;
- чим слабшими є регулятивні структури, які забезпечують захист прав власності на макrorівні, тим вищими можуть бути трансакційні витрати післяконтрактного періоду і тим більше експортери технологій надаватимуть перевагу організаційним формам трансферу, що містять систему контролювання на мікрорівні (тобто, оснований на прямому адмініструванні або нерівномірних контрактних відносинах); чим ближче життєвий цикл

Таблиця 7.1

**Детермінанти рівня трансакційних витрат
і сфер застосування організаційних форм трансферу технологій**

Організаційна форма трансферу технологій	Вузьке місце у захисті права власності на об'єкт трансферу	Форми прояву трансакційних витрат	Сфера доцільного застосування форми трансферу за існуючих інституційних умов	Напрями мінімізації трансакційних витрат	Можливості розширення сфери застосування форми трансферу технологій за досконаліших інституційних умов
Придбання обладнання	Відсутнє	Приховування продавцем недоліків обладнання	Відомі технології у галузях з виробництва традиційної продукції	Укладання супутньої угоди на налагоджування і після-продажне обслуговування	В усіх галузях обробної промисловості
Інжиніринг	Знання, втілені у людині	Опортуністична поведінка консультантів	Повний інжиніринг для розвитку бізнесу на новій технологічній основі	Отримання вичерпної інформації про фаховий рівень консультантів і адекватна оцінка їх послуг	Розширення послуг на процеси вдосконалення виробництва
Кооперування	Знання, втілені у людині; незавершеність наукових розробок	Вимагання <i>ex ante</i> , ухилення <i>ex post</i>	Обмін технологіями; доведення лабораторних технологій до рівня прикладних	Чітке визначення вихідних позицій (доробку) кожного учасника з урахуванням чого визначення їх обов'язків і частки винагороди у співпраці	Кооперування з метою розробки новітніх технологій
Ліцензування	Здатність регулятивних структур впливати на дотримання умов ліцензування відповідно до встановлених для кожного типу ліцензій обмежень	Ухилення сторін від дотримання умов ліцензування	Високотехнологічні галузі, згідно типу ліцензій	Посилення вимог за дотриманням чинного законодавства у сфері захисту прав інтелектуальної власності.	Розширення практики використання ліцензій у високотехнологічних галузях

Продовження таблиці 7.1

Організаційна форма трансферу технологій	Вузьке місце у захисті права власності на об'єкт трансферу	Форми прояву трансакційних витрат	Сфера доцільного застосування форми трансферу за існуючих інституційних умов	Напрями мінімізації трансакційних витрат	Можливості розширення сфери застосування форми трансферу технологій за досконаліших інституційних умов
Франчайзинг	Структура бізнес-формату і дієвість регулятивних структур у країні імпортера технологій	Опортуністична поведінка франчайзі	Виробничий франчайзинг	Уточнення структури бізнес-формату з урахуванням специфіки бізнесу в інституційних умовах імпортера	Ширше використання франчайзингу бізнес-формату
Лізинг	Низький фаховий рівень лізингових структур, що ускладнює формування пакету сервісу	Опортуністична поведінка лізингодавця у ході обслуговування обладнання	Процесні технології в галузях низькотехнологічного і сектору низьких середніх технологій.	Контроль за технічними та організаційними умовами щодо передачі технологічних комплексів, перевірка сервісних можливостей лізингових компаній	Процесні технології в галузях середніх високих технологій
Спільне підприємство	Принципи побудови організаційної структури СП; визначення інтересів сторін на переддоговірному етапі створення СП	Витрати адміністрування	Малопоширені в галузях приймаючої сторони технології, основані на ноу-хау	Ретельний пошук технологій і партнерів; виявлення сфери їх інтересів та мотивів при створенні СП	В галузях, де проникнення на світові ринки блокується правовими, технічними й іншими обмеженнями
Поглинання, злиття	Оцінка вартості технологій, які є ключовими при прийнятті рішень про поглинання (злиття)		Галузі із середнім циклом зміни технологій і потребами її заміщення	Ретельне дослідження технологій для оцінки їх перспективності і меж застосування	В усіх галузях обробної промисловості

технології до завершення, тим сильніше експортер технології зацікавлений у її продажу (навіть без права подальшого розпорядження) і тим більше організаційні форми трансферу наближені до ринкових, а основна частка трансакційних витрат припадає на перед-контрактний період (витрати пошуку інформації про технологію).

Очевидно, що за складності вибору альтернативних господарських рішень (зокрема, через невизначеність витрат, що їх супроводжують), необхідно бачити можливості їх аналізу для того, щоб мати змогу обрати найвигідніший за конкретних бізнес-умов варіант. Без сумніву, рішення про вибір організаційної форми трансферу технологій обов'язково має прийматися з урахуванням фінансових результатів трансферу, тобто тих, які формують співвідношення витрат і вигід у ході експлуатації нової технології. Однак важливо при цьому мінімізувати і супроводжуючі процес залучення технології трансакційні витрати.

Значну роль у мінімізації цих витрат можуть відіграти регіональні структури підтримки інноваційної діяльності, до яких відносять насамперед бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, регіональні науково-технологічні центри.

Потребу у таких структурах відчують як на малих, так і на великих підприємствах, про що свідчать результати проведених нами досліджень [341]. Дослідженнями було охоплено 5 % малих і середніх підприємств в розрізі міст і районів Хмельницької області, що склало 53 підприємства. Їх перелік наведено в додатку В.

Оскільки питаннями впровадження (залучення) нової технології займаються дві особи (як правило директор або головний інженер), які оцінюють необхідність цієї технології як складової технологічного процесу на виробничому підприємстві і визначають основні технічні та технологічні характеристики обладнання, та начальник планового відділу (головний бухгалтер), який має обґрунтувати економічну ефективність такого рішення, то було розроблено і опрацьовано дві анкети (табл. Г.1–Д.2, додаток Г).

Перша анкета яка складалася для головного інженера чи директора, мала на меті виявити загальну тенденцію технологічних змін на малих і середніх виробничих підприємствах області, визначити та проаналізувати фактори, що негативно впливають на інновації в технологічній політиці.

З відповідей респондентів отримали загальну картину технологічного розвитку малих та середніх підприємств Хмельниччини (рис. 7.3).

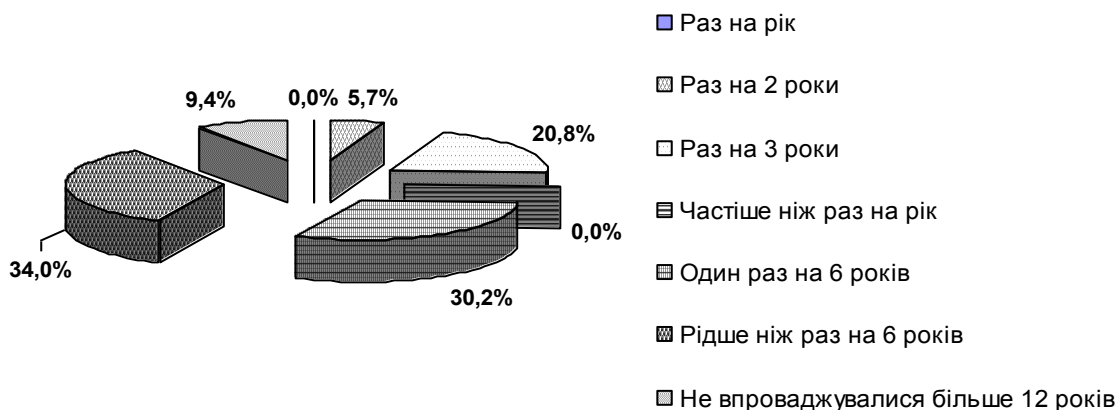


Рис. 7.3. Періодичність технологічних змін на підприємствах МСБ Хмельницької області

Як бачимо, за останні 12 років 90,6 % згаданих підприємств запроваджували нововведення у вигляді нового технологічного обладнання, серед них лише 5,7 % запрова-

джували зміни з інтенсивністю не менше, ніж раз на два роки, та 20,8% підприємств не менше, ніж раз на три роки. Третина підприємств (30,2 %) запроваджувала обладнання через 6 років експлуатації, а понад третину (34 %) – більше, ніж через 6 років. Десята частина обстежених підприємств (9,4 %) взагалі не впроваджувала нового устаткування, не маючи для цього відповідних коштів.

Детальніші дослідження процесів технологічного оновлення на підприємствах Хмельницької області показали, що йдеться в основному про придбання технологічного обладнання. Основна маса підприємств здійснює це за рахунок власних коштів. Причому рівень витрат на впровадження нового обладнання (чи технології) у відсотках від загальних річних витрат підприємства складає доволі значну суму. Серед усієї сукупності опитаних підприємств (53), вони розподілились наступним чином (рис. 7.4):

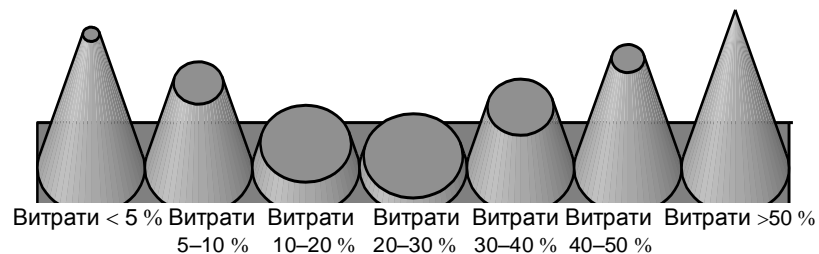


Рис. 7.4. Співвідношення витрат на технологічні нововведення із загальними річними витратами підприємств

Серед досліджуваних підприємств найбільша частка (22,9 %) тих, у кого витрати на нововведення становили менше 5 % загальних витрат підприємства та тих (27,1 %), в яких витрати на нововведення становили більше 50 % загальних річних витрат підприємства. З'ясування причин такого великого розкиду даних показало, що перша група підприємств мала значно більші масштаби виробництва і відносилась до середніх підприємств, а друга – малі підприємства, що знаходяться на етапі становлення.

Досить значні витрати на придбання технологій вимагали дослідження причин, що їх обумовлюють. Опрацювання відповідей респондентів, які мали змогу вказати кілька найсуттєвіших для їх підприємства перешкод, дало картину, відображену на рис. 7.5.

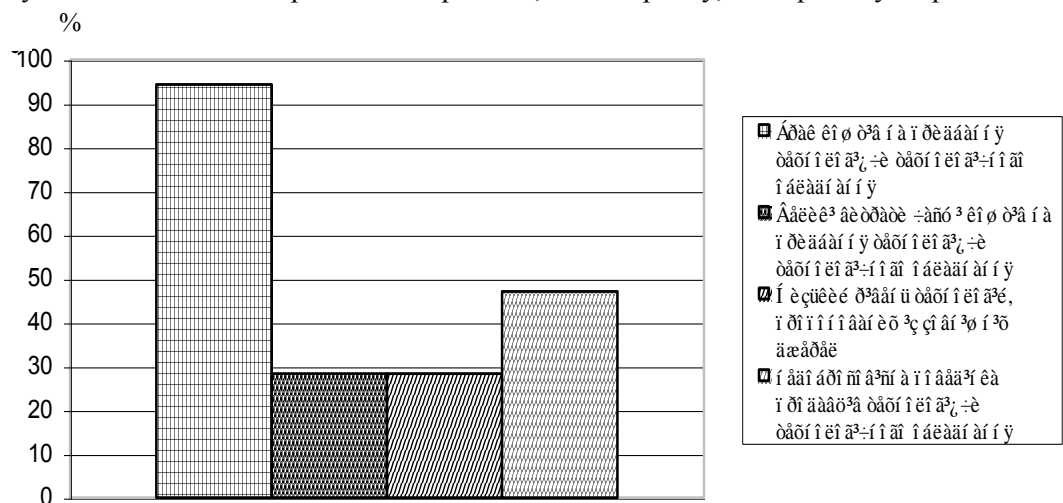


Рис. 7.5. Причини, що перешкоджають імпорту технологій на підприємства Хмельницької області

Найбільшими перешкодами на шляху імпорту технологій респонденти вважають відсутність адекватних фінансових можливостей підприємства, на що вказує переважна кількість опитаних (94,3 %). Водночас суттєвими перешкодами визнаються також великі витрати часу і коштів на пошук технології чи технологічного обладнання – 28,3 %, низький рівень цих технологій – 28,3 %, надто великі витрати, пов'язані з укладанням контрактів – 18,9 %, недобросовісна поведінка продавців технологій чи технологічного обладнання, які при-ховують їх вади чи особливості застосування – 47,2 %.

Найбільшою популярністю серед варіантів придбання технології (технологічного обладнання) користується договір купівлі-продажу, перевагу якому надали 66 % респондентів. Водночас значна кількість керівників підприємств надають перевагу придбанню технології за лізингом (39,6 %) або ж шляхом створення спільного підприємства з власником технології (32,1 %), вбачаючи в цьому спосіб зменшення ризику. Придбанню технології включно з її інженерним супроводом (монтажування устаткування у покупця технології силами її продавця-виробника за так званою схемою “під ключ”, яка найбільшою мірою мінімізує ризики невдалого вибору) надала перевагу лише десята частина опитаних (11,3 %). Стосовно ж участі спеціалізованих організацій у процесі придбання технологій, то їх допомогою скористалися лише 3,8 % респондентів, причому здебільшого йшлося лише про ознайомлення із характеристиками існуючих технологій.

Як показали результати проведеного анкетування, 52,1 % респондентів, які залучали у виробництво технології із зовнішніх джерел, відчули труднощі при їх експлуатації у виробничому процесі. Серед основних – відсутність належної кваліфікації працівників, здатних обслуговувати нове обладнання – 28 %, відсутність сировини, якої вимагає технологія – 24 %, відсутність узгодженості з існуючим технологічним процесом – 24 %, приховане “ноу-хау” – 12 %, інші причини – 8 % (опитані здебільшого називали низький рівень післяпродажного сервісу технологічного обладнання).

Таким чином, низька поінформованість керівників підприємств про характеристики та можливості існуючих на ринку новацій зразків нової техніки чи технології, використання яких дало б змогу підприємству здобути конкурентні переваги, спричиняє певні втрати або надлишкові витрати коштів при їх придбанні. Їх можна було б знизити за наявності спеціалізованої організації, яка б надавала допомогу у обґрунтуванні варіантів трансферу технологій. На жаль, існуючі на Хмельниччині організаційні структури підтримки малого підприємництва не забезпечують суттєвої допомоги у даній сфері. На підтвердження цього опитані керівники підприємств дали наступну оцінку їх діяльності за десятибальною шкалою (від 0 до 10): оцінили зовсім недостатньою (тобто 0) – 28,3 %, оцінку вище 5 балів виставили лише 13,2 % респондентів, тоді як в 9 та 10 балів не оцінив жоден респондент. Саме тому, на запитання “Чи потрібна в Хмельницькій області спеціалізована організація, яка б займалася технічно-інноваційною підтримкою бізнесу, надавала б виробничим підприємствам послуги щодо підбору та пошуку необхідної технології, та забезпечувала б допомогу у обґрунтуванні економічної доцільності вибору?” позитивну відповідь дали 96,2 % опитаних. Обов'язково звернулися б за допомогою до такої організації, якби вона була створена 39,6 % опитаних, 45,3 % звернулися б за певних обставин.

Стосовно послуг, які б вони хотіли отримувати, то найбільш актуальними виявилися: отримання вичерпної інформації щодо існуючих технологій, консультаційні послуги щодо доцільності придбання технології та юридичний супровід придбання технології (серед іншого респонденти назвали також інжинірингові послуги та написання бізнес-плану), (рис. 7.6). Як зазначають 77,4 % опитаних, за допомогою такої структури можна було б зменшити витрати підприємства порівняно із самостійними його діями щодо пошуку та вибору варіанту імпорту технологій. Водночас керівники підприємств не зовсім чітко уявляють всі можливості спеціалізованої інноваційної структури щодо підтримки розвитку як окремих підприємств, так і регіону загалом.

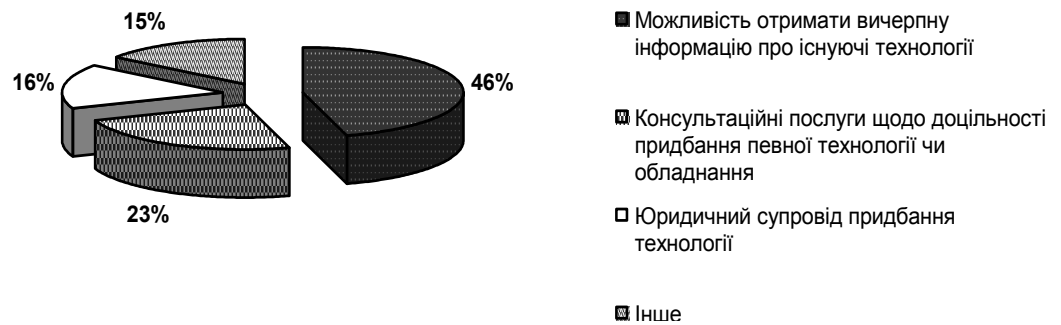


Рис. 7.6. Очікувані послуги від новоствореної структури інноваційної підтримки бізнесу

Зрозуміло, що для структур малого та середнього бізнесу, які не мають достатнього досвіду, щоб кваліфіковано провести необхідні дослідження, транзакційні витрати, що супроводжують залучення нових технологій, будуть досить великими, зокрема, внаслідок неврахування ризику зміни кон'юнктури ринку, ризику помилки при укладанні угод, які з правової точки зору належним чином не були підготовлені тощо.

Відомо, що проведення переговорів і порядок укладання угод регламентуються відповідними правовими нормами. І якщо одна із сторін брала участь у переговорах щодо укладання угоди, а потім відмовилась від подальшої участі в них без вагомих причин, то вона несе відповідальність за збитки, що виникли внаслідок ведення переговорів. Отже, для зниження транзакційних витрат фірма повинна найретельніше прояснити свої наміри і наміри своїх партнерів, узгодити так звану "якість волі", тобто тотожність справжніх і зовнішніх проявів волі, оскільки при їх невідповідності договір може бути визнано недійсним. Тому для зменшення транзакційних витрат велике значення має чітке дотримання правових нормативних актів, що регламентують порядок підготовки і юридичного оформлення угод щодо трансферу технології.

Ще одна різновидність транзакційних витрат – витрати на належний захист і специфікацію прав власності, в тому числі інтелектуальної, які пов'язані з реєстрацією та використанням товарних знаків, марок, патентуванням винаходів, придбанням та продажем ліцензій, що досить часто пов'язано із трансфером технологій. Не маючи юридичної захищеності, права власності можуть бути порушені, наслідком чого будуть значні фінансові збитки.

Для оцінки рівня транзакційних витрат підприємств, які здійснювали трансфер технологій на Хмельниччині, використали результати опитування керівників їх економічних служб. Анкета для опитування (додаток В) містила запитання, що давали змогу визначити, яким чином обґрунтовуються рішення щодо придбання нових технологій та технологічного устаткування, зокрема, чи враховуються при цьому транзакційні витрати.

Проаналізувавши відповіді респондентів, отримали інформацію, аналіз якої дав змогу зробити деякі висновки. Так, 94,3 % опитаних керівників економічних служб МСБ зазначили, що підпорядковані їм відділи займаються плануванням витрат підприємства (5,7 % малих підприємств цього не роблять). Облік витрат, пов'язаних з впровадженням інновацій здійснюють лише на 58,5 % підприємств.

Більша частина респондентів – 83 %, вважають, що проблеми, пов'язані з пошуком інформації про існуючі нові технології, пошуком способу їх залучення, вибором продавця, укладанням угоди купівлі-продажу є актуальними для їх підприємства. Причому 90,9 % з них впевнені, що ці витрати, які за своєю природою – транзакційні, є значними для їх підприємства.

Серед тих, хто вважає, що транзакційні витрати є значними для їх підприємства (керівники 40 підприємств) на перше місце ставлять витрати з укладання угод – 75 %,

пошуку партнерів – 62,5 %, витрати із дотриманням умови угоди про імпорту технології під час її дії – 50 %, зумовлені недобросовісною поведінкою продавця технології – 15 %, витрати пов'язані із недостатньо вивченими умовами експлуатації технології – 7,5 % і лише 5 % припадає на витрати, зумовлені недобросовісною поведінкою посередницьких структур, що брали участь у залученні технології на підприємство.

При обґрунтуванні економічної ефективності залучення технології враховували б виробничі витрати – 100 % керівників економічних підрозділів досліджених підприємств, адміністративних витрат – 73,6 %, а трансакційних лише – 37,7 %. Такий досить незначний відсоток тих, хто враховував би трансакційні витрати пояснюється нерозумінням їх природи, обліку та відсутністю уявлення про шляхи їх зменшення. Зокрема, значна більшість респондентів – 92,5 %, не намагаються (намагалися б) зменшувати трансакційні витрати у випадку придбання технології.

Рейтинг тих (серед 53 опитаних їх лише 4), хто б намагалися зменшити трансакційні витрати, розподілився за способами зменшення наступним чином: самостійно оцінити розмір витрат та прорахунків, опираючись на досвід інших підприємств, що здійснювали операції з закупівлею подібних технологій (технологічного обладнання) намагався 1 представник (25 %), самостійно здійснити моніторинг продавця технології та оцінити його надійність – 3 особи (75 %), проте ніхто з них не передбачив варіанту звернення до спеціалізованої інформаційно-консультативної структури, що займається питаннями трансферу технологій. Можна припустити, що ніхто з них не розглядав останнього (не реалізованого) варіанту через відсутність подібного роду структури на Хмельниччині.

Серед респондентів, які намагалися зменшити трансакційні витрати шляхом самостійного оцінювання витрат, опираючись на досвід інших підприємств або самостійно здійснити моніторинг продавця технології, порівнювали б витрати на отримання інформації з витратами на прийняття обґрунтованого рішення лише 25 % опитаних або одна особа.

Таким чином, результати опитування показали, що керівники економічних підрозділів більшості малих і середніх підприємств, не бачать можливостей зниження трансакційних витрат при залученні технологій на підприємство. Це зменшує віддачу від нової технології, подовжує термін її окупності, а в деяких випадках може спричинити значні втрати в процесі її експлуатації. Водночас великий рівень трансакційних витрат, пов'язаний із трансфером технології, по-перше, потребує їх урахування для реальної оцінки вартості залучуваної технології, а по-друге, робить актуальними дослідження, спрямовані на визначення можливостей їх урахування з метою мінімізації, в тому числі за рахунок використання різних організаційних форм трансферу.

7.2. Мотиваційні можливості інноваційної інфраструктури в активізації інноваційного розвитку підприємництва

Дослідження показують, що саме створення сприятливого економіко-правового режиму та формування спеціальних економічних утворень (від торговельних і промислово-експортних об'єднань до науково-технічних зон) дозволили Південній Кореї, Гонконгу, Тайваню потіснити групу розвинутих країн на світовому ринку високих технологій [4, с. 34].

Інноваційна інфраструктура повинна сприяти дифузії інновацій у всі сфери економіки, забезпечуючи організаційну, правову та економічну підтримку інноваційної діяльності на різних рівнях і у різних формах. Для цього вона має охоплювати сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надаватимуть послуги із забезпечення інноваційної діяльності (консалтингові, маркетин-

гові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо), тобто виконувати ті функції, які малий бізнес зазвичай нездатен виконувати кваліфіковано.

Створення деяких об'єктів інфраструктури (організацій) може відбуватися за принципом самоорганізації, якщо потреба у зазначених функціях є досить гострою і для її задоволення учасники ринку несуть значні витрати. У даному разі йдеться про виконання функцій, пов'язаних із придбанням інноваційних продуктів (зокрема, технологій), які можуть бути використані суб'єктами підприємництва для отримання конкурентних переваг, однак існує невизначеність щодо ефективності альтернативних варіантів і ця невизначеність не може бути усунена підприємцем самостійно або ж трансакційні витрати, які він для цього понесе, є надміру високими. Отже, в даному контексті об'єкти інфраструктури інноваційної діяльності будуть затребувані підприємницькою спільнотою, якщо вони суттєво зменшуватимуть трансакційні витрати підприємств, що особливо важливо для малого бізнесу.

Як зазначав К. Ерроу, досліджуючи об'єкти ринкової інфраструктури, їх суспільна пропозиція, може бути оцінена через витрати на їх створення і функціонування [454, с. 67]. Ці витрати можуть бути визначені як витрати колективної дії. Отже, згідно закону попиту і пропозиції, на ринку протиставляються організації (структури), що є носіями трансакційних витрат і носіями витрат колективної дії. За умови, коли витрати на утримання структур колективної дії для кожного їх учасника будуть меншими, ніж трансакційні витрати цих же учасників у разі відсутності таких організацій, суб'єкти ринку зацікавлені у їх функціонуванні і можуть ініціювати їх створення (самоорганізація з метою зменшення рівня трансакційних витрат).

Розглянемо, якого роду організації колективної дії можуть виконувати функцію підтримки інноваційного розвитку. Як видно із наведеної схеми (див. рис. 5.5), дрібний підприємець, прагнучи збільшити потенціал розвитку свого бізнесу, однією із прийнятних альтернатив може вважати залучення інновацій. Це передусім важливо для виробничих підприємств, яким для забезпечення конкурентоспроможності продукції необхідно закуповувати новітнє устаткування.

На жаль, реалізація інноваційних проектів малими бізнес-структурами в Україні не має шансів отримати фінансову підтримку з боку держави. Зазвичай така підтримка здійснюється за умов усебічної експертизи, яка може тривати досить довго і вимагати значних витрат, на що у малого бізнесу немає ні часу, ні зайвих коштів. До того ж, зважаючи на те, що залучення інновацій пов'язано зі значним ризиком, а ресурсна обмеженість малого бізнесу робить його особливо уразливим до ризик-факторів, небагато підприємців обирають для себе інноваційну модель розвитку.

Вихід із такої ситуації можливий за умов створення відповідних організацій колективної дії – бізнес-інкубаторів, регіональних інноваційних центрів, центрів трансферу технологій тощо (див. рис. 7.7).

Однак такі організації розглядаються більшістю науковців та підприємців лише як структури, що передусім дають змогу отримати податкові пільги і за рахунок цього зменшувати загальні витрати учасників. Зокрема, такими пільгами в Україні були наділені технопарки, що давало змогу підприємствам-учасникам передусім економити на ПДВ при здійсненні імпорتنих операцій. Однак нечітко виписані умови надання пільг при здійсненні таких операцій призводили до значних зловживань, що спричинило у 2005 р. припинення дії Закону України “Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків”, а пізніше – відновлення з внесенням до нього деяких поправок.

Незважаючи на очевидну корисність функціонування технопарків (зокрема, річний обсяг реалізації лише одного технопарку – Інституту електрозварювання досягав 2,2 млрд грн, з його допомогою було створено близько тисячі робочих місць; у Дніпропетровському технопарку “Веста” створені інтегровані системи енергозбереження, які

ґрунтуються на 42 патентах, розроблених науковцями “Вести”), вони в Україні в основному створюються під масштабні проекти, оскільки наявні пільги роблять вигідним лише надзвичайно рентабельний проект із величезним бюджетом.

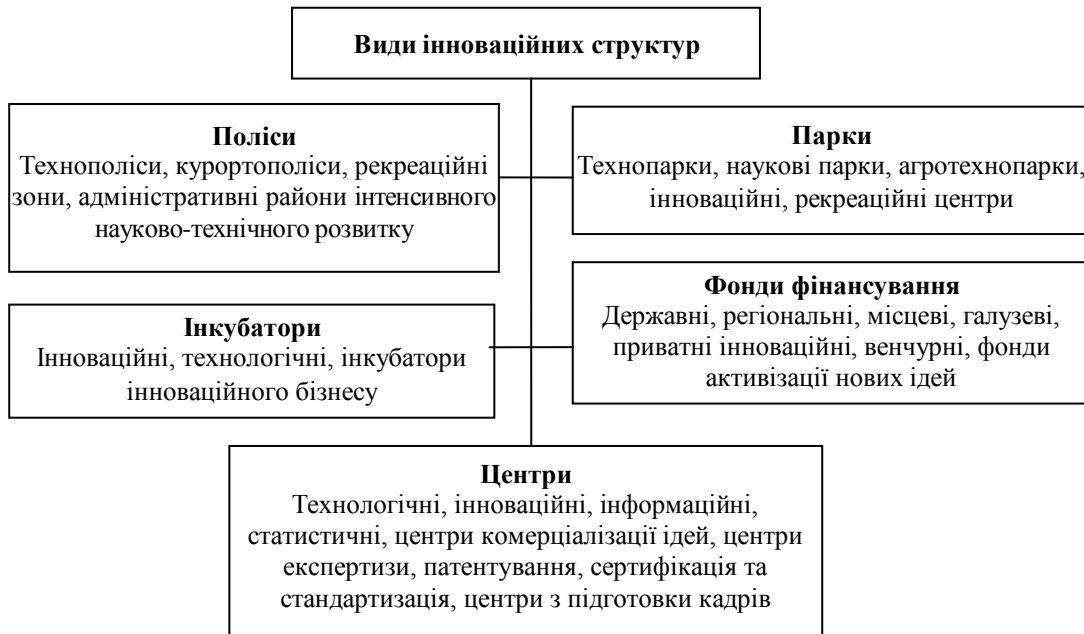


Рис. 7.7. Види інноваційних структур

Як зазначають фахівці, для невеликих інноваційних проектів, які найчастіше розробляються малими підприємцями, участь у технопарку не даватиме суттєвих переваг, оскільки витрати на численні перевірки, пов’язані з необхідністю контролювати цільове використання пільг (від митниці до Мінфіну) перевищать зекономлені на цих пільгах кошти [308]. Тому очевидно, що в доповнення до технопарків необхідно створювати широкую і розгалужену інноваційну інфраструктуру, яка б охоплювала бізнес-інкубатори, регіональні науково-технологічні центри, центри трансферу технологій тощо. Їх діяльність повинна не тільки забезпечувати кращі умови фінансування масштабних інноваційних проектів, а й сприяти активізації інноваційної діяльності широкого загалу дрібних підприємств, зокрема, через допомогу у обґрунтуванні рішень щодо придбання прав на використання створених іншими інноваційних продуктів (технологій, устаткування, ліцензій на випуск продукції, франшизи на ведення бізнесу тощо). Для цього має бути накопичена відповідна інформаційна база, централізоване використання якої дасть змогу користувачам зменшувати витрати на пошук і опрацювання необхідної для укладання угод інформації (трансакційні витрати).

Найпростішим способом накопичення такої інформації для підприємств регіону є зосередження її в рамках бізнес-інкубатора чи центру трансферу технологій, які можуть надавати малим фірмам кваліфіковану допомогу щодо оптимального стратегічного вибору виходячи з їх ресурсних можливостей та ресурсного потенціалу регіону. Створення цих чи подібних структур колективної дії також забезпечить централізацію інших функціональних служб (маркетингової, юридичної), необхідних для кваліфікованого опрацювання ділової інформації, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і супроводження їх реалізації з метою зменшення інноваційних ризиків. Зокрема, кваліфікована юридична допомога сприятиме зменшенню трансакційних витрат у формі неплатежів, через невиконання контрактів чи підвищених витрат на страхування та гарантії. Діяльність патентної служби може забезпечити захист права власності на інноваційний продукт (реєстрація та

використання товарних знаків, марок, патентування винаходів, придбання та продаж ліцензій тощо).

Викладене дає підстави для висновку, що створення і функціонування таких структур колективної дії як бізнес-інкубатори, технопарки, регіональні науково-технологічні центри (РНТЦ) є доцільним з точки зору зменшення трансакційних, а значить, і сукупних витрат підприємств регіону, особливо малих та середніх, на що вже вказувалось нами і в попередніх роботах [342; 345; 349]. Водночас цілеспрямована й продуктивна діяльність таких організацій створить умови для підвищення рівня інноваційності підприємницької діяльності в регіоні. Проте для забезпечення збалансованого структурного розвитку господарського комплексу регіону їх функції не повинні дублюватись. З урахуванням цього проаналізуємо, які завдання вирішуються існуючими структурами інноваційної підтримки розвитку підприємництва і розглянемо, які причини перешкоджають поширенню цих структур в Україні.

Серед таких структур в Україні найбільше уваги приділяється бізнес-інкубаторам. Вони створювались за підтримки міжнародних фондів з метою формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств. Передбачалось, що вітчизняні бізнес-інкубатори, використовуючи практику функціонування аналогічних структур в розвинених країнах, надаватимуть початкуємим підприємцям найважливіші ділові послуги (з бізнес-планування, юридичних, податкових та інших питань), технічну допомогу (надання в оренду площ та офісного обладнання), здійснюватимуть їх техніко-адміністративне обслуговування (пошта, Інтернет, телефон, факс, ксерокс, офіс-секретар тощо); забезпечуватимуть допомогу в управлінні (послуги бухгалтера, фінансиста, економіста, маркетолога, менеджера); спрощуватимуть доступ до фінансових ресурсів (пошук інвесторів, залучення кредитів, стартове фінансування новостворених компаній, створення кредитних союзів); реалізовуватимуть навчальні програми (тренінги, курси перепідготовки, навчання за програмою загального менеджменту й інших економічних дисциплін, необхідних для ведення бізнесу) тощо.

Науковці, які досліджували особливості формування інфраструктури підтримки малого підприємництва в Україні наприкінці 90-х років, стверджували, що бізнес-інкубатори мають гарні перспективи для їх поширення. Це зумовлювалось наступними чинниками: зростанням попиту підприємницьких структур на нові, наближені до практики технології навчання, консалтингові послуги та інформаційне забезпечення бізнесу; високими вимогами потенційних інвесторів до підтвердження підприємцями їх здатності ефективно розпорядитися наданими їм коштами; тим, що кредитна політика банків не давала змоги фірмам брати довгострокові кредити, необхідні для придбання основних засобів, особливо будинків, приміщень, офісної й іншої техніки, тощо.

Зважаючи на те, що діяльність бізнес-інкубаторів апріорі передбачала допомогу у вирішенні цих та інших проблем становлення бізнесу, очікувалось, що передусім у їх функціонуванні будуть зацікавлені початкуємі підприємці, які не мають необхідних навичок і ресурсів для реалізації потенційно привабливого бізнес-проекту. Разом з тим, органи влади, одним із завдань яких є підтримка розвитку малого та середнього бізнесу, повинні були також усіляко сприяти створенню та ефективному функціонуванню бізнес-інкубаторів, в тому числі через залучення до участі у його роботі тих установ і суб'єктів господарювання, які формують напрями економічного розвитку регіону. З огляду на це активними партнерами бізнес-інкубатора мали стати місцеві органи влади, громадські об'єднання підприємців, фінансові та наукові установи, вищі навчальні заклади тощо.

У всьому світі бізнес-інкубатори – це здебільшого неприбуткові організації, які існують за фінансової підтримки місцевої влади чи спонсорів. Практика показує, що вони можуть бути самоокупними лише на 10–60 %. Тому регіональні органи управління повинні забезпечувати фінансову підтримку бізнес-інкубаторам. На жаль, в Україні така

підтримка майже відсутня. Вітчизняні бізнес-інкубатори здебільшого створювались завдяки фінансовій підтримці міжнародних донорських організацій і відповідно функціонували за рахунок наданих ними грантів, по завершенню яких фактично припиняли свою роботу. Через це із більше ніж півсотні бізнес-інкубаторів, створених наприкінці 1990-х років, реальних результатів досягли тільки деякі, однак і вони знаходяться на межі виживання. Зокрема, один із кращих вітчизняних бізнес-інкубаторів, створений у 1998 р. у Білій Церкві, завдяки якому в економіку Київської області було залучено більше 4,5 млн дол. іноземних інвестицій, де пройшли інкубування понад 300 малих підприємств, на базі якого пройшли навчання понад 5700 початкуючих підприємців і який визнано одним із найефективніших структур підтримки малого підприємництва у Східній Європі (м. Біла Церква за розвитком середнього і малого бізнесу серед українських міст у числі лідерів, майже половина надходжень у бюджет – від сектору МСБ), у 2006 році вимушений звільнити орендовані приміщення через непомірне збільшення орендної плати і фактично припинити роботу [88].

Отже, в Україні ні органи місцевої влади, ні громадські організації підприємців не проявляють зацікавленості у функціонуванні цих та подібних їм структур. На нашу думку, значною мірою це зумовлено тим, що фактично діяльність більшості бізнес-інкубаторів не спроможна реалізувати функцію економії трансакційних витрат, у чому насамперед зацікавлені малі підприємницькі структури. Як зазначають сучасні науковці, при входженні на ринок малих підприємницьких структур ці витрати займають суттєву частку у загальній їх сукупності [20]. Зменшення трансакційних витрат забезпечується кваліфікованою юридичною допомогою (реєстрація засновницьких документів, укладання угод з бізнес-партнерами), ретельним дослідженням ринку за допомогою інструментів маркетингу, патентним захистом інновацій тощо. Однак існуючі бізнес-інкубатори здебільшого надавали лише бухгалтерські послуги і послуги з навчання та перепідготовки кадрів для підприємницьких структур, причому останнє – переважно за направленнями центрів зайнятості і працевлаштування, які і виділяли їм приміщення.

Як правило, площі таких приміщень невеликі, що не давало змоги створити міні-офіси для учасників бізнес-інкубатора і фактично обмежувало їх кількість. Невелика кількість учасників робила нерентабельною роботу централізованих служб (бухгалтерії, юридичної, патентної, маркетингової тощо), оскільки встановлення необхідної оргтехніки, налагодження комп'ютерної мережі, формування бази даних і системи інформаційного забезпечення передбачає значні початкові витрати, а утримання кваліфікованого персоналу централізованих служб потребує великих поточних витрат. Практика показує, що для успішної роботи бізнес-інкубатор має займати площу 2–3 тис. м², що дає змогу залучати достатню кількість учасників для інкубування. За відсутності таких умов він здатен переважно виконувати навчально-просвітницьку діяльність, що власне і відбувалось.

З огляду на зазначене, важливо обґрунтувати умови, за яких бізнес-інкубатори і подібні їм структури колективної дії будуть економічно вигідними як для регіону, так і для учасників ринку (якими виступають у даному разі малі підприємства).

Очевидно, що для регіону економічний результат досягатиметься збільшенням доходів у місцевий бюджет. Платежі в бюджет зростатимуть за рахунок підвищення ділової активності суб'єктів підприємництва і відповідно збільшення сумарного обсягу реалізації продукції, робіт і послуг сектору МБ. Зважаючи на те, що малі підприємства є переважно платниками єдиного податку, величина якого пропорційна валовому доходу, і який справляється до місцевого бюджету, одним із критеріїв оцінки ефективності функціонування бізнес-інкубатора має бути перевищення надходжень у місцевий бюджет від учасників бізнес-інкубатора над витратами на його створення і утримання. Формалізовано це можна відобразити через величину чистої теперішньої вартості (ЧТВ):

$$\times \dot{\hat{A}} = \sum_{t=0}^{T_p} (\ddot{A}_t - B_t) \alpha_t - \ddot{I}^2, \quad (7.1)$$

де T_p – період функціонування інкубатора; \ddot{D}_t – надходження в місцевий бюджет від учасників бізнес-інкубатора в t -ий рік; B_t – поточні витрати на функціонування бізнес-інкубатора в t -ий рік; α_t – коефіцієнт дисконтування; Π – початкові інвестиції у створення бізнес-інкубатора.

При цьому зазначимо, що формула (7.1) може бути використана для визначення терміну окупності витрат на створення бізнес-інкубатора. Ним буде той період його функціонування, протягом якого грошовий потік $\sum_{t=0}^{T_p} (\ddot{A}_t - B_t) \alpha_t$ стане рівним початковим інвестиціям Π .

Отже, за величиною ЧТВ протягом терміну функціонування бізнес-інкубатора можна судити про його економічну вигідність для регіону. З огляду на те, що адекватність висновку залежить від обґрунтованості прогнозування складових грошових потоків, розглянемо, які чинники впливають на величину ЧТВ, не залишаючи поза увагою й ті, чия дія є опосередкованою і важкопрогнозованою.

Насамперед визначимо витрати, необхідні для створення бізнес-інкубатора (початкові інвестиції) і його функціонування (поточні витрати).

1. Початкові інвестиції. Вони включають витрати на ремонт та перепланування приміщень $B_{к.р.}$, умеблювання і придбання оргтехніки $B_{ом}$, створення системи інформаційного забезпечення $B_{іс}$, одноразові витрати на організаційне проектування і розпочинання роботи бізнес-інкубатора $B_{іоф}$ (тобто на розробку і формування організаційної структури, визначення принципових засад функціонування, юридичне оформлення статусу і правової форми господарювання, отримання дозволу на початок діяльності):

$$\ddot{I}^2 = \hat{A}_{е.д.} + \hat{A}_{і.д.} + \hat{A}_{ін} + \hat{A}_{п.і}. \quad (7.2)$$

Такі витрати будуть досить значними за умов відсутності у комунальній власності придатної для використання будівлі з необхідною кількістю облаштованих приміщень. Зважаючи на те, що фінансування діяльності бізнес-інкубаторів повинно здійснюватися більшою мірою за рахунок коштів місцевих бюджетів (і меншою мірою – спонсорських внесків), очевидно, що за відсутності аргументів, які підтверджують економічну віддачу від роботи бізнес-інкубатора виділити необхідні кошти із місцевих бюджетів досить складно. Отже, величина цих витрат повинна бути належним чином обґрунтована з врахуванням можливості їх мінімізації, в тому числі через залучення добровільної фінансової допомоги від тих комерційних організацій, які вже міцно стоять на ногах.

2. Поточні витрати. До їх складу входитимуть витрати на утримання приміщень бізнес-інкубатора $B_{утр.пр}$; витрати на амортизацію основних засобів, що знаходяться у спільному використанні (оргтехніка, комп'ютерна мережа, умеблювання централізованих служб та конференц-залу тощо) – $B_{ам}$; витрати на оплату праці персоналу $B_{зн}$ з відповідними до чинного законодавства нарахуваннями $H_{зн}$.

$$\hat{A}_t = \hat{A}_{оо.д.і.д.} + \hat{A}_{д.і} + \hat{A}_{сі} + \hat{I}_{сі}. \quad (7.3)$$

Тут варто зауважити, що величину витрат на утримання приміщень бізнес-інкубатора (яка охоплює оплату комунальних послуг, відрахування на ремонт приміщень та їх амортизацію) доцільно покласти в основу формування орендної плати його учасників, яка встановлюватиметься пропорційно площі орендованих приміщень:

$$\hat{I} \ddot{I}_z = \frac{\hat{A}_{\partial\partial \partial.i \partial.}}{S_{\hat{a}^3}} \cdot S_{\hat{i} \partial.i \partial.z}, \quad (7.4)$$

де $ОП_i$ – орендна плата за розрахунковий період i -го учасника бізнес-інкубатора; $S_{\partial i}$ – площа всіх приміщень бізнес-інкубатора, що можуть бути здані в оренду; $S_{\hat{i} \partial.i \partial.z}$ – площа приміщення, орендованого i -им учасником протягом відповідного розрахункового періоду.

Розрахована таким чином орендна плата дає змогу учасникам бізнес-інкубатора сплачувати її у меншому розмірі, ніж інші підприємці, які винаймають відповідні площі на загальних умовах. Це стає можливим завдяки тому, що в орендну плату для учасників бізнес-інкубатора не закладається дохід орендодавця, який обов'язково присутній при формуванні ринкової ціни оренди. Водночас, різниця між ринковою ціною оренди і тією, яка розрахована на основі запропонованого підходу, показуватиме, на яку суму може бути знижена орендна плата учасникам бізнес-інкубатора, що слугуватиме для них аргументом на користь такої участі.

Отже, місцевий бюджет фактично не нестиме витрат на утримання приміщень за умови, що всі призначені для використання площі будуть здані в оренду. Ці витрати покриватимуться за рахунок орендної плати усіх учасників. Однак за наявності незадіяних площ частину витрат необхідно буде відшкодовувати за рахунок бюджету бізнес-інкубатора, що стимулюватиме менеджмент бізнес-інкубатора до заповнення усіх вакантних місць його учасників. Водночас, для більшої релевантності розрахунків необхідно врахувати величину недоотриманої частини орендної плати від учасників внаслідок її пільгового зменшення. На наш погляд, її доцільно відобразити у місці виникнення цих втрат, тобто, у складі поточних витрат на утримання приміщень.

Таким чином, формула для розрахунку поточних витрат, пов'язаних з функціонуванням бізнес-інкубатора, може набути наступного вигляду:

$$\hat{A}_t = \hat{A}_{\partial\partial \partial.i \hat{a} \partial.i \partial.} - \sum_{z=1}^n \hat{I} \ddot{I}_z + \sum_{z=1}^n \Delta \hat{I} \ddot{I}_z + \hat{A}_{\hat{a}i} + \hat{A}_{\hat{c}i} + \hat{I}_{\hat{c}i}, \quad (7.5)$$

де $B_{\text{утр.неорпр.}}$ – витрати на утримання не орендованих приміщень; $\sum_{i=1}^n ОП_i$ – орендна плата учасників бізнес-інкубатора за розрахунковий період; $\sum_{i=1}^n \Delta ОП_i$ – недоотримана орендна плата від учасників бізнес-інкубатора через встановлення пільгових умов оренди (вона може бути врахована і як неотриманий дохід у бюджет, зменшуючи його величину у розрахунковому періоді, однак від цього результуюча грошового потоку не зміниться, тому вважаємо, що наведений підхід є доцільнішим).

Що ж стосується комунікаційних послуг (телефон, Інтернет), то витрати на них нестимуть самі учасники, оскільки їх вартість можна чітко визначити за часом персоналізованого користування (за умови, що кожен користувач має окремий вихід у загальну мережу); за аналогічним принципом слід надавати у використання оргтехніку з відповідним відшкодуванням учасниками витратних матеріалів. Тим самим ці витрати не будуть складовими бюджету бізнес-інкубатора.

Водночас вагомою складовою його бюджету будуть витрати на оплату праці менеджменту і фахівців централізованих служб. Їх величина визначатиметься в першу чергу обсягами виконуваних робіт (а отже – числом учасників і специфікою їх діяльності, що потребуватиме різної кількості зазначених фахівців). До того ж, фахівці, які залучатимуться для роботи в централізованих службах, повинні мати не лише досвід роботи у відповідній сфері, а й бути носіями нових знань, що давало би змогу підприємцям-початківцям опанувати ті прийоми і методи ведення бізнесу, які робитимуть його конкурентоспроможним і після періоду “інкубування”. Такого роду фахівці є високооплачуваними і затребуваними у діючих бізнес-структурах, тому оплата їх праці, на нашу думку, повинна складатися із двох частин – посадового окладу (не нижче середнього у відповідній сфері діяльності) і додаткової винагороди, яка формуватиметься у відсотках від доходу підприємства-учасника, отриманого ним в результаті реалізації запропонованого консультантом рішення. Наявність змінної складової у структурі заробітної плати підвищуватиме рівень мотивації працівників централізованих служб до розроблення ефективних проектів рішень, стимулюватиме участь у їх реалізації. Водночас вона приваблюватиме кваліфікованих фахівців до роботи в бізнес-інкубаторі.

3. Надходження до місцевого бюджету. Величина надходжень до місцевого бюджету від учасників бізнес-інкубатора D_t залежатиме як від обсягів валового доходу кожного учасника, так і від їх числа. Тобто, чим більше фірм буде проходити інкубування, в результаті якого їм буде надана кваліфікована допомога у вирішенні їх проблем, тим більшими будуть надходження у бюджет. Це може бути відображеною формулою:

$$\ddot{A}_t = \sum_{i=1}^n \ddot{I}_{i \dot{a}(t)_i}, \quad (7.6)$$

де $\ddot{I}_{i \dot{a}(t)_i}$ – платежі в місцевий бюджет від i -го учасника у розрахунковому періоді t ; n – кількість учасників бізнес-інкубатора у кожному розрахунковому періоді t ;

Очевидно, що збільшення платежів до бюджету (а значить, ефективність роботи бізнес-інкубатора) безпосередньо залежить від кількості його учасників і результативності їх діяльності. При цьому важливо визначити, якою повинна бути мінімальна кількість учасників бізнес-інкубатора, щоб забезпечити таку віддачу від вкладених коштів, яка покриває витрати на його утримання K_{ni} . На наш погляд, вона може бути орієнтовно визначена за формулою:

$$\hat{E}_{i^3} = \frac{\hat{A}_{\dot{a}} + \hat{A}_{\ddot{a} \partial \dot{a} \partial} + \hat{A}_{\ddot{a}} \cdot \hat{E}_{i \ddot{a}}}{\hat{A}_{\ddot{a} \partial \dot{a} \partial}}, \quad (7.7)$$

де $\hat{A}_{\ddot{a} \partial \dot{a} \partial}$ – середні платежі у місцевий бюджет за розрахунковий період (як правило, рік) від діяльності одного учасника бізнес-інкубатора (визначаються на основі прогнозів чи статистичних даних).

Природно, що органи місцевої влади повинні бути зацікавлені у тому, щоб діяльність бізнес-інкубатора забезпечувала більшу динаміку розвитку регіону. Це вимагає від органів місцевої влади активної роз’яснювальної роботи для залучення до “інкубування” потенційних підприємців, які поки що через обмежені ресурси чи відсутність досвіду не наважуються розпочинати самостійний бізнес. Проте для цього важливо знайти переконливі аргументи.

Найчастіше, характеризуючи корисність бізнес-інкубаторів для підприємців-початківців, приваблюють їх економією коштів за рахунок нижчої орендної плати, спільного використання оргтехніки і засобів комунікацій тощо [215, с. 195]. Однак реалії вітчиз-

няного бізнес-середовища такі, що не завжди в загальній сумі витрат ці витрати є найвагомішими. Водночас робота в бізнес-інкубаторі суттєво зменшить можливості підприємця працювати в тіні, оскільки цьому перешкоджатиме не лише централізація бухгалтерських операцій, а й охарактеризована вище система оплати праці фахівців інших функціональних служб бізнес-інкубатора, яка залежатиме від здатності “підопічних” народжувати обсяги реалізації продукції, робіт, послуг. Поза тим, вітчизняна практика ведення бізнесу надзвичайно тяжіє до вибудовування тіньових схем здійснення виробничо-збутових операцій, причому навіть за спрощеної системи оподаткування. Причин багато – від небажання переходити рубіж, за яким втрачається право на сплату єдиного податку, до традиційного для вітчизняної ментальності небажання віддавати частину заробленого (навіть якщо вона на погляд законодавця невелика). Тому важливо, щоб отримувані вигоди були очевидними і відчутними для підприємців, щоб вони дійсно бачили переваги “інкубування” навіть за втрати можливості приховування частини доходів.

Виходячи з наведених міркувань, можна стверджувати, що умовою, за якої бізнес-інкубатори будуть корисними безпосередньо тим, для кого вони створюються, є перевищення отриманої вигоди початкуючого підприємця від “інкубування” $\ddot{A}_{\dot{z}\dot{d}z}$ над тими доходами, які він матиме, працюючи самостійно (у чинному правовому полі $\ddot{A}_{\dot{z}\dot{t}\dot{n}}$ або ж вдаючись більшою чи меншою мірою до тіньових схем $\ddot{A}_{\dot{z}\dot{o}\dot{n}}$). Отже, коли інституційне середовище є терпимим до вибудовування тіньових схем ведення бізнесу і це забезпечує навіть для підприємця-початківця більший економічний результат, ніж робота у правовому полі ($\ddot{A}_{\dot{z}\dot{o}\dot{n}} > \ddot{A}_{\dot{z}\dot{t}\dot{n}}$), бізнес-інкубатори будуть затребуваними лише за умов:

$$\ddot{A}_{\dot{z}\dot{d}z} > \ddot{A}_{\dot{z}\dot{o}\dot{n}}. \quad (7.8)$$

Якщо ж має місце нерівність із протилежним знаком, тобто самостійна робота, в тому числі із застосуванням тіньових схем забезпечує підприємцям-початківцям кращі результати, то бізнес-інкубатори не виконують роль структур колективної дії, тому попит на їх послуги відсутній.

Отже, виходячи із нерівності (7.8), можна бачити причини, з яких бізнес-інкубатори не стали в Україні необхідним атрибутом ринкової інфраструктури:

- лояльність громадськості до тіньової діяльності підприємців з одного боку і низька ефективність регулятивних структур, зобов’язаних контролювати ці процеси – з іншого;
- невідповідність змісту виконуваних бізнес-інкубаторами функцій тим, які дійсно потрібні для прискорення процесу становлення початкуючих підприємців (що зумовлено як відсутністю належної матеріально-технічної бази, так і недостатньою ефективністю консультаційних послуг).

На нашу думку, усуваючи другу причину, тобто підвищуючи ефективність роботи бізнес-інкубаторів, можна позитивно впливати на формування цивілізованого інституційного середовища, оскільки зменшення різниці у доходах, отриманих з використанням позалегалісних схем і легально, схилитиме підприємців до вибору другої альтернативи, яка психологічно прийнятніша для більшості громадян.

Пошук напрямів поліпшення ефективності роботи бізнес-інкубаторів є темою окремих досліджень, хоча про деякі із них йшлося вище. Доцільно при цьому мати на увазі, що прискорення процесу становлення підприємницьких структур відбуватиметься не тільки за рахунок набуття ними підприємницького досвіду, що проявлятиметься в прийнятті більш обґрунтованих та інноваційних рішень, зменшенні ризиків ринкової взаємодії, розробленні оптимальних бізнес-процесів і схем оподаткування з урахуванням специфіки бізнесу, а й завдяки їх взаємній співпраці. Останнє підвищуватиме рівень довіри між потенційними партнерами, формуватиме умови для реалізації спільних бізнес-проектів, збільшуючи ресурсні можливості учасників і, відповідно, ефективність їх використання.

Таким чином, викладений вище методологічний підхід до визначення ефективності функціонування бізнес-інкубаторів дає змогу посилити аргументацію їх суспільної корисності. Він показує, що реальна користь від функціонування бізнес-інкубаторів може бути отримана, з одного боку, за умов значної кількості підприємців, які проходять “інкубування”, а з іншого – за умов, що послуги бізнес-інкубатора сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності малих підприємницьких структур, завдяки чому вони можуть стабільно і прибутково функціонувати й після завершення періоду “інкубування”, не вдаючись до тіньових схем, збільшуючи тим самим надходження до бюджету, створюючи нові робочі місця, сприяючи загальному соціально-економічному розвитку регіону.

Водночас органи державної влади мають усвідомлювати, що створити ефективно діючі бізнес-інкубатори можна лише за їх відповідного фінансування, яке повинно здійснюватися із місцевих бюджетів і бути достатнім для формування сучасної матеріально-технічної бази і залучення кваліфікованого персоналу. Разом з тим, бізнес-інкубатори повинні забезпечувати належну віддачу від вкладених у них коштів. Це забезпечується таким зростанням надходжень у місцеві бюджети від діяльності учасників бізнес-інкубатора, коли їх сумарна величина більша, ніж витрати на його утримання. Це може бути досягнуто, наприклад, за рахунок виконання бізнес-інкубаторами не лише консультативних послуг стандартного характеру, необхідних для започаткування бізнесу, а й аналітико-координуючих, що даватиме змогу більш повноцінно використовувати ресурсний потенціал регіону, формуючи “точки економічного зростання” (див. рис. 7.8).

Ще однією структурою колективної дії, яка може принести реальну користь регіонам, є **регіональний науково-технологічний центр** (РНТЦ). На відміну від бізнес-інкубаторів, які створюються для підтримки малого бізнесу у період його становлення, діяльність РНТЦ повинна бути спрямована на підвищення рівня використання недостатньо задіяних ресурсних можливостей великих підприємств на основі співпраці із малими підприємствами регіону. Для цього працівники РНТЦ беруть безпосередню участь у вивченні та аналізі ресурсного потенціалу регіону, формуванні та здійсненні регіональної інноваційної політики, спрямованої на забезпечення загального соціально-економічного розвитку території.

Очевидно, що для розроблення ефективної інноваційної політики необхідно сформувати систему моніторингу інноваційного потенціалу регіону, створити регіональну систему підтримки і розвитку інноваційної діяльності, координувати діяльність організацій, що здійснюють інноваційну діяльність, сприяти розвитку інтелектуального та кваліфікаційного потенціалу населення регіону. Всі ці питання в компетенції РНТЦ.

РНТЦ можуть вибудовувати свою діяльність, спираючись на ті особливості регіону, які для нього є визначальними, забезпечують його випереджальний розвиток. Цим зумовлена різноманітність регіональних центрів. Так, у Німеччині існують переважно центри інновацій і центри промислової технології, у США – інженерні центри, в Росії – конверсійні РНТЦ.

Центри інновацій, як правило, створюються для проведення спільних дослідження з фірмами, навчання основам винахідництва та управління інноваціями, організації нових комерційних фірм на основі інновацій.

Центри промислових технологій мають на меті сприяння впровадженню новачків у серійне виробництво. Для цього вони здійснюють їх експертизу, маркетингові дослідження ринку, надають консультації промисловим фірмам та індивідуальним винахідникам щодо окремих питань, пов'язаних із розробленням і впровадженням новинки.

Інженерні центри створюють на базі великих університетів за фінансової підтримки уряду для стимулювання розроблення нових технологій і досліджують фундаментальні закономірності, що лежать в основі інженерного проектування принципово нових,

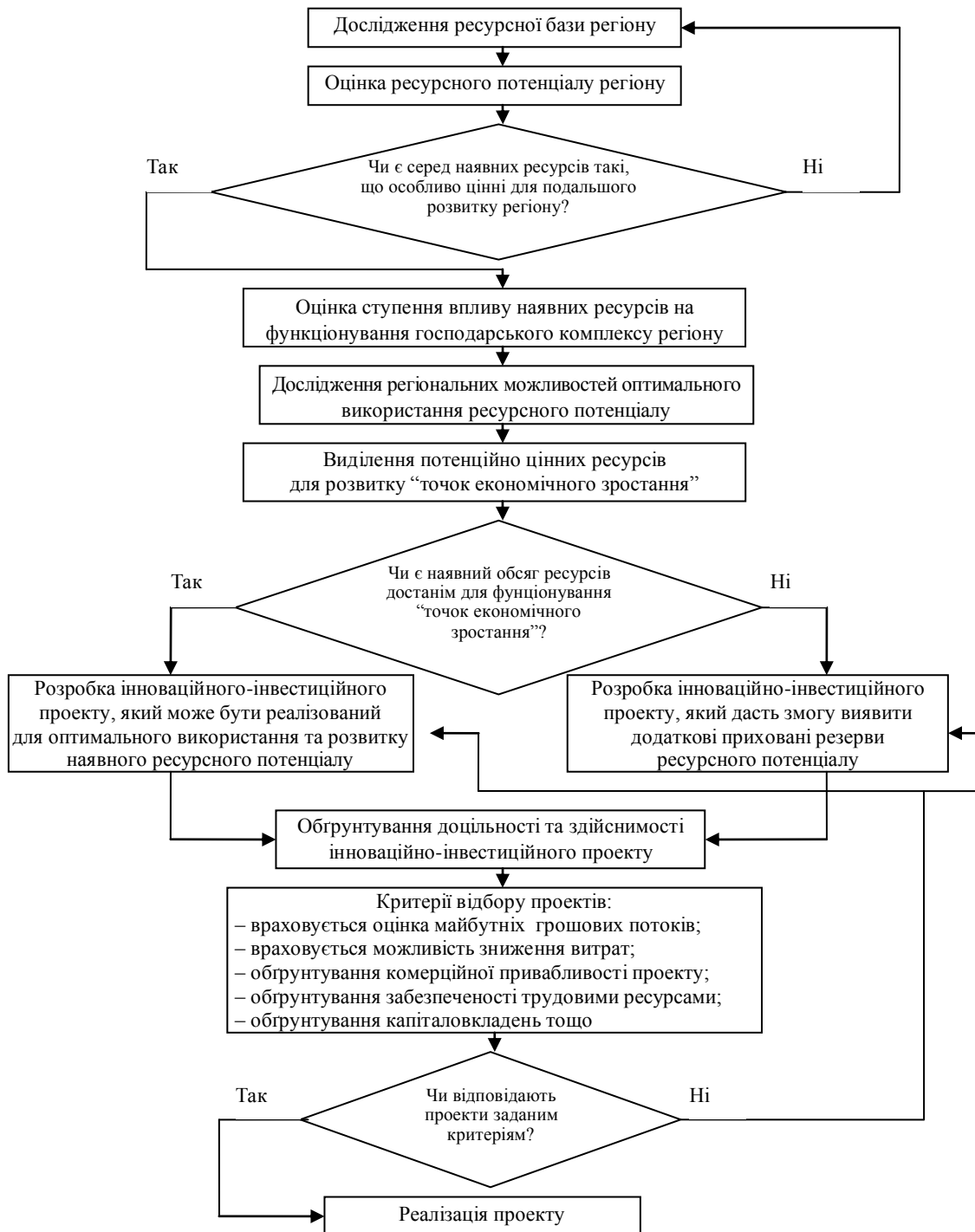


Рис. 7.8. Алгоритм відбору інноваційно-інвестиційного проектів для створення “точок економічного зростання” на основі ресурсного потенціалу регіону

не існуючих у природі штучних систем. Такі дослідження дають промисловості не готову до впровадження розробку, а лише теорію в межах певної сфери інженерної діяльності, яка може знайти застосування на практиці. Вони також здійснюють підготовку нового покоління інженерів з необхідним рівнем кваліфікації та широким науково-технічним світоглядом.

В Росії останнім часом ініціюється створення РНТЦ при спеціалізованих науково-дослідних інститутах, які за часів СРСР працювали на військово-промисловий комплекс. Їх напрацювання у галузі фізики, кібернетики, біотехнологій з успіхом можуть застосовуватися і в цивільних сферах діяльності. Такими центрами є, зокрема, Зеленоградський, Саровський (колишній Арзамас-16 Нижегородської області) та ін. У Сарові, наприклад, інноваційний центр створено на базі Всеросійського науково-дослідного інституту експериментальної фізики (ВНДІЕФ), 80 % діяльності якого складають замовлення держоборони. Водночас інститут має напрацювання, які можуть використовуватися у галузях медичної техніки, енергетики, нафтогазової промисловості, телекомунікаціях, програмуванні, створенні систем безпеки та ін.. Для їх комерціалізації створені конверсійні підрозділи інституту, які укладають господарські договори з комерційними фірмами і, відповідно до вимог замовника, доводять свої розробки до промислового зразка. Інноваційний центр допомагає конверсійним підрозділам у пошуку партнерів для комерціалізації науково-технічних розробок, здійснюючи маркетингові дослідження, створюючи банк ідей, залучаючи інвестиції для організації серійного виробництва. Таким чином відбувається трансфер технологій із однієї галузі в інші, за рахунок чого досягається мультиплікаційний ефект для економіки усієї території області. Він проявляється у збільшенні числа робочих місць для жителів міста, у зростанні надходжень у бюджет, підвищенні загального добробуту населення тощо [47].

Отже, досвід створення РНТЦ в різних країнах показує, що вони є активаторами розвитку територій. За умови їх поширення та ефективного функціонування в Україні можуть отримати вигоди як регіони загалом, так і ті комерційні структури та науково-дослідні установи, що братимуть безпосередню участь у їх діяльності, про що ми вже зазначали раніше [33; 34]. Так, у регіонах:

- розширюватимуться можливості використання наукомістких екологічно чистих технологій, завдяки чому поліпшуватиметься місце території у міжрегіональному та міжнародному розподілі праці;
- відкриватимуться нові можливості у плануванні та координації регіональної інноваційної політики;
- зростатиме кількість робочих місць та зайнятість населення, скорочуватимуться витрати бюджету, пов'язані з безробіттям;
- за рахунок підвищення економічної активності в регіоні, розширення експортних можливостей зростатимуть надходження в місцевий бюджет;
- у зв'язку з активізацією ділового життя та приливом капіталів розвиватиметься регіональна інфраструктура;
- поліпшуватимуться умови для обміну науково-технічною інформацією та передовими технологіями в міжрегіональному та міжнародному масштабах;
- поліпшуватиметься якість соціального середовища, зростатиме освітній та інтелектуальний рівень населення, економитимуться бюджетні кошти на протидію анти-соціальним явищам;
- зростатиме рівень життя населення завдяки підвищенню доходів та поліпшенню забезпечення високоякісними товарами.

Діяльність інноваційних центрів відкриватиме нові можливості і перед вузами, що входять до нього, зокрема:

- розширюватиметься і зміцнюватиметься технічна й організаційна база для проведення наукових досліджень;
- підвищуватиметься ділова активність, з'являться додаткові джерела доходів;
- розширюватимуться можливості залучення та виховання висококваліфікованих наукових кадрів, появи нових наукових шкіл, вчених, які добре орієнтуються в проблемах бізнесу та реальних потребах виробництва;

- розширюватимуться наукові та ділові зв'язки з іншими навчальними й науково-дослідними установами, підприємствами;
- з'являться нові бази практики для студентів;
- поліпшуватиметься взаємодія з місцевою владою;
- підвищуватиметься авторитет та престиж вузу.

При цьому функціонування інноваційних центрів приносить неабияку користь не тільки малим підприємницьким структурам, а й великим підприємствам регіону. Значна їх частина стикається із труднощами, пов'язаними з неефективністю виробництва і реалізації виробничої продукції. Часто причиною цього є відставання технології, неефективність використання виробничих потужностей, нездатність переорієнтуватися на випуск нової продукції, що пов'язано з великою інертністю великого бізнесу. Малі підприємства є значно мобільнішими, але у них не вистачає приміщень і устаткування, вони відчувають потребу в підтримці на період становлення. Завдяки поєднанню ресурсних та інтелектуальних можливостей великих та малих підприємств в РНТЦ безумовно отримають вигоду і великі підприємства регіону, оскільки у них з'являться можливості:

- в розширенні використання прогресивних технологій;
- у збільшенні обсягів експорту;
- у збільшенні престижу та конкурентоспроможності продукції;
- у полегшенні доступу до науково-виробничої бази та інтелектуального потенціалу вищих навчальних закладів.

Крім того, великі підприємства, що мають незадіяні виробничі потужності, можуть мати пряму економічну вигоду від надання РНТЦ в користування свого обладнання. Такий централізований парк високотехнологічного обладнання має бути ядром РНТЦ. Від його формування багато в чому залежатиме успішність роботи центру, тому важливо переконати підприємства у вигідності для них участі в його створенні. З цією метою нами розроблена методика розрахунку економічної ефективності створення РНТЦ, яка ґрунтується на визначенні вигоди від створення такого парку для підприємств, які надають йому своє обладнання [345]. При розробленні методики враховані як вигоди, які можуть отримати підприємства, що є учасниками РНТЦ, так і додаткові витрати, які вони понесуть для забезпечення своєї участі у такій структурі. Аргументація зазначених вигод і витрат опирається на наступні міркування.

Як правило, високопродуктивне сучасне обладнання є вузькоспеціалізованим і в змозі забезпечити потреби виробничої програми підприємства навіть при неповному завантаженні. Неповне завантаження, при великій вартості такого обладнання і складності його обслуговування часто спричиняє надмірні витрати на утримання, роблячи нерентабельною продукцію. Уникнути цього можна за рахунок забезпечення потреби інших підприємств в рамках роботи за кооперацією. За рахунок цього у власника обладнання з'являється можливість отримати плату за надання обладнання в оренду іншим учасникам РНТЦ (малим підприємствам або навчальним закладам, які використовуватимуть це обладнання для набуття досвіду роботи на ньому майбутніми фахівцями (студентами).

Суттєвим джерелом поповнення доходів підприємств стане й можливе збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції (деталей та напівфабрикатів) за рахунок кваліфікованої роботи служби маркетингу. До того ж, споживачами такої продукції можуть бути і підприємства – користувачі послуг РНТЦ. До того ж, це забезпечуватиме і економію від зменшення питомих умовно-постійних витрат. В цілому це сприятиме збільшенню маси прибутку.

Слід також зважати на те, що використання сучасного обладнання даватиме змогу інженерам-конструкторам створювати інноваційні продукти, які за допомогою фахівців РНТЦ можуть отримати патентний захист. Це не лише забезпечуватиме вихід на ринки

збуту, а й даватиме підстави для отримання пільг з оподаткування, які передбачені законодавством. Зокрема, до таких пільг відносяться: звільнення від оподаткування на протязі 5 років прибутку та валютного виторгу, отриманих:

а) підприємством (власником патенту) від використання винаходу у власному виробництві, а також від продажу на нього ліцензій в межах терміну дії патенту.

б) підприємствам від використання винаходу в результаті придбання ліцензії – з моменту початку використання винаходу;

в) підприємствам чи новим виробництвам, створеним спеціально для виготовлення нової техніки з використанням запатентованого винаходу, – з моменту введення підприємства або нового виробництва у дію.

Крім того, прибуток, що підлягає оподаткуванню, зменшується з урахуванням витрат підприємства на проведення власними силами або науковими організаціями науково-дослідних чи дослідно-конструкторських робіт, підготовку і освоєння нових технологій і видів продукції, що здійснюється за рахунок прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства.

Законодавством також передбачений податковий кредит малим підприємствам, які придбали і експлуатують обладнання, що повністю використовується для науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, які виконуються силами малого підприємства (в т.ч. для реалізації цих робіт) і для захисту довкілля від забруднення. Для підприємств, що функціонують у рамках парку чи центру, відкриваються додаткові можливості у користуванні пільговими банківськими кредитами.

Поряд з цим підприємства, при наданні ними обладнання науково-технологічному парку, можуть мати і деякі додаткові витрати. Перш за все це витрати на демонтаж, транспортування і установку обладнання, додаткові витрати на транспортування сировини і матеріалів у парк і готових деталей (вузлів) назад, а також плата за послуги служби маркетингу і користування засобами інфраструктури парку.

Слід відмітити, що крім перерахованих переваг промислове підприємство, що входить до складу парку, отримує нові можливості в кооперуванні своєї діяльності з іншими аналогічними підприємствами, у здійсненні за допомогою їх обладнання обробки деталей і вузлів для власних потреб, в розширенні асортименту і підвищенні якості продукції. Це також обіцяє значний економічний ефект, який, проте, на попередньому етапі складно піддається обрахунку.

При розробленні методики розрахунку необхідно зважати на те, що сучасне обладнання машинобудівних підприємств зазвичай використовується для виготовлення широкої номенклатури виробів, що не дає змоги в розрахунках використати натуральні показники. Найбільш доцільно, на наш погляд, в основу розрахунку прийняти трудовий показник обсягу виробництва, тобто нормо-години.

Виходячи з обсягу виробництва у нормо-годинах, враховуючи середні тарифні ставки робіт, що виконуються на даному обладнанні, середню питому вагу заробітної плати у собівартості продукції і середню норму рентабельності, легко розрахувати собівартість однієї нормо-години продукції, собівартість та вартість загального обсягу її випуску.

Розрахунок проводиться за наступною схемою:

1. Визначається заробітна плата, що припадає на одну нормо-годину продукції:

$$\check{G}_i = \check{O}_n \left(1 + \frac{\check{I}_i}{100} \right), \quad (7.9)$$

де T_c – середня тарифна ставка робіт, що виконуються на даній групі обладнання, грн/год; Π_n – процент премій та інших доплат до тарифного фонду.

2. Розраховується собівартість, що припадає на одну нормо-годину продукції:

$$\tilde{N}_i = \frac{\check{Q}_i}{\check{O}_i} \cdot 100, \quad (7.10)$$

де \check{Q}_i – середня питома вага заробітної плати в собівартості продукції.

3. Визначається ціна однієї нормо-години в оптових (відпускних) цінах:

$$\check{O}_i = \tilde{N}_i \left(1 + \frac{D}{100} \right), \quad (7.11)$$

де D – середній процент рентабельності даного виду продукції.

4. Розраховується собівартість річного випуску продукції до створення технологічного парку:

$$\tilde{N}_1 = \tilde{N}_i \cdot \check{O}_1, \quad (7.12)$$

де T_1 – кількість нормо-годин, відпрацьованих на підприємстві протягом року даною групою обладнання до створення технологічного парку (випуск продукції в нормо-годинах):

$$\check{O}_1 = \check{O}_e \cdot \hat{E}_e \cdot n_0, \quad (7.13)$$

де T_k – корисний фонд часу роботи одиниці обладнання; K_e – коефіцієнт завантаження обладнання на підприємстві; n_0 – кількість одиниць обладнання.

За аналогічною формулою розраховується і випуск продукції в нормо-годинах після створення парку:

5. Визначається обсяг випуску товарної продукції в оптових (відпускних) цінах, відповідно до і після створення парку:

$$\check{O}'_1 = \check{O}_i \cdot \check{O}_1 \quad \text{і} \quad \check{O}'_2 = \check{O}_i \cdot \check{O}_2. \quad (7.14)$$

6. Далі розраховується економія за рахунок зниження собівартості за окремими факторами, розмір додаткових поточних витрат, пов'язаних зі створенням технологічного парку, а також додаткового прибутку, який отримує підприємство за рахунок участі у функціонуванні парку:

а) економія за рахунок зменшення питомих умовно-постійних витрат:

$$\check{A}_{\check{O}'_1} = \left(\check{O}_1 - \check{O}_1 \frac{\check{O}'_1}{\check{O}_1} \right) \cdot \check{O}_2, \quad (7.15)$$

де V_1 – умовно-постійні витрати, що припадають на одну нормо-годину випущеної продукції до створення парку; I_{yne} – індекс умовно-постійних витрат; I_e – індекс випуску продукції;

б) збільшення маси прибутку за рахунок реалізації додаткового обсягу продукції (деталей) на сторону:

$$\check{I}_{\check{O}'_2} = \tilde{N}_i \frac{D}{100}, \quad (7.16)$$

де \tilde{N}_δ – собівартість продукції, призначеної для реалізації на сторону. Вона, як і обсяг продукції, призначений для реалізації на сторону, визначається, виходячи з результатів маркетингових досліджень і умов договорів на постачання продукції. У разі відсутності збільшення внутрішнього споживання даної продукції (деталей) вона визначається за формулою:

$$\tilde{N}_\delta = \tilde{N}_2 - \tilde{N}_1; \quad (7.17)$$

в) збільшення маси чистого прибутку за рахунок пільгового оподаткування:

$$\dot{I}_i = \frac{\ddot{O}_2 \cdot D}{100} \cdot \frac{\dot{I} \tilde{N}_1 - \dot{I} \tilde{N}_2}{100}, \quad (7.18)$$

де $\dot{I} \tilde{N}_1$ і $\dot{I} \tilde{N}_2$ – податкові ставки, відповідно звичайні та пільгові, %;

г) плата, отримана підприємством від користувачів (малих підприємств чи навчальних закладів) за оренду обладнання. Її пропонується встановлювати в розмірі чверті прибутку, який би могло отримати підприємство – власник обладнання від реалізації продукції, випущеної за час надання обладнання у розпорядження РНТЦ.

$$\dot{I}_{i\delta} = [(1 - \hat{E}_c) \cdot \dot{O}_e \cdot n_0 + \dot{O}_{i\delta}] \cdot \frac{\ddot{O}_i - \tilde{N}_i}{4}, \quad (7.19)$$

де $\dot{O}_{i\delta}$ – час надання обладнання для користування (оренди), як правило, в неробочі дні або години простою відповідно до завантаження власною виробничою програмою;

д) економія внаслідок отримання права користування пільговими процентами плати за кредит:

$$\hat{A}_{r\hat{e}} = \hat{E}D \frac{(\dot{I} \hat{E} - \dot{I} \hat{E}_i)}{100}, \quad (7.20)$$

де PK, PK_n – відповідно, звичайний та пільговий проценти плати за кредит (з розрахунку на рік);

е) додаткові транспортні витрати:

$$\Delta \hat{A}_\delta = \frac{2\ddot{A}_{\hat{e}}}{\dot{O}_i} \cdot S \cdot \tilde{N}_\delta, \quad (7.21)$$

де $\ddot{A}_{\hat{e}}$ – тривалість календарного періоду, днів; \dot{O}_i – період між суміжними поставками матеріалів із підприємства в парк чи суміжними відвантаженнями готових деталей (виробів) на підприємство, днів; S – відстань між підприємством і РНТЦ, км; C_p – середня вартість перевезення вантажу в розрахунку на 1 км шляху;

є) додаткові витрати на оплату послуг служби маркетингу. Орієнтовно можуть дорівнювати середньорічній заробітній платі працівника служби маркетингу РНТЦ з урахуванням соціальних відрахувань:

$$\Delta \ddot{Q}_i = \ddot{Q}_i \left(1 + \frac{\dot{I}}{100} \right), \quad (7.22)$$

де $ЗП_m$ – середньорічна заробітна плата працівника служби маркетингу; H – нарахування на заробітну плату згідно чинного законодавства.

ж) додаткові капіталовкладення, пов'язані з транспортуванням і монтуванням обладнання у парку. Орієнтовно ці витрати (які позначатимуться як ΔK) передбачаються у розмірі 2–5 % від вартості обладнання.

7. Зростання маси прибутку в середньому за рік за рахунок усіх видів економії та з урахуванням додаткових надходжень і додаткових витрат:

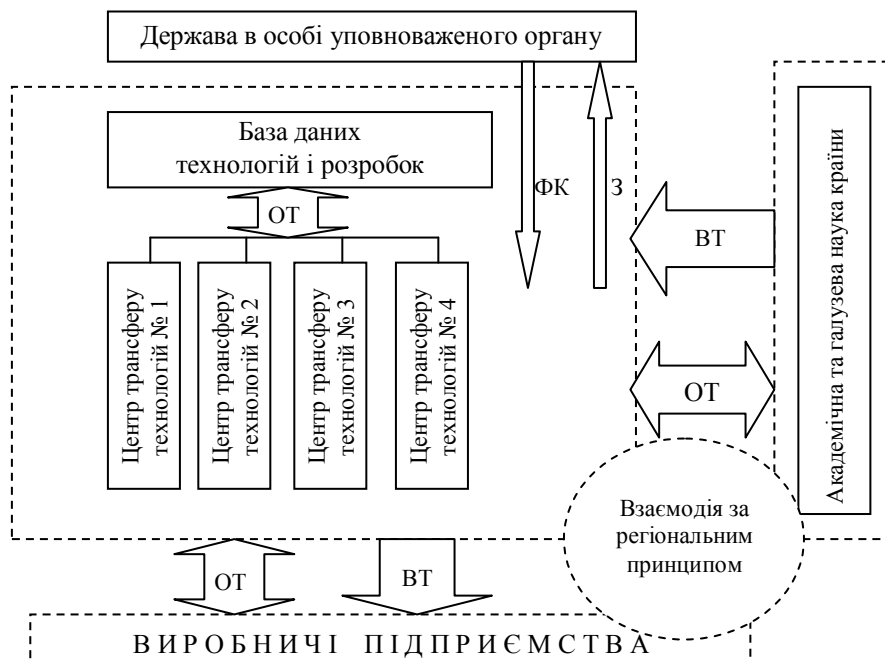
$$\Delta\Pi = E_{ув} + \Pi_o + \Pi_o + \Pi_k + \Pi_{op} + E_{нк} - \Delta B_m - \Delta 3\Pi_m. \quad (7.23)$$

8. Середньорічний економічний ефект з урахуванням нормативного для підприємства рівня рентабельності E_n становитиме:

$$\Delta\hat{\sigma}_{\pi\delta} = \Delta\hat{I} - \hat{A}_t \cdot \hat{E}_{\hat{a}}. \quad (7.24)$$

Таким чином, залежно від кількості обладнання, що може бути надано в користування РНТЦ та його затребуваності іншими підприємствами (що залежить від його прогресивності та спеціалізації) власник може отримувати певну комерційну вигоду, яка, з урахуванням усіх складових може виявитися набагато вищою, ніж у разі одноосібного використання.

З іншого боку, велике підприємство при оновленні обладнання може заздалегідь враховувати можливість надання його в користування РНТЦ. Це допоможе швидше оснастити технологічну базу тим сучасним устаткуванням, яке нині не закуповується одноосібно підприємствами через високу вартість та обмежений час його використання для технологічних потреб.



Умовні позначення: ВТ – відбір технологій; ОТ – оферти технологій; З – звітність; ФК – фінансування і контроль

Рис. 7.9. Схема діяльності регіонального центру трансферу технологій

Водночас регіональні науково-технологічні центри можуть стати ініціаторами трансферу сучасних технологій. Трансфер сучасних технологій набув значного поши-

рення у країнах Східної Європи, є актуальним і для України, хоча процедура його здійснення ще закріплена законодавчо, оскільки проект закону “Про трансфер технологій” досі не затверджений. У країнах Східної Європи питаннями трансферу технологій займаються спеціально створювані з цією метою Центри трансферу технологій. Вони об’єднують діяльність науково-технічних установ та підприємств і, за фінансової підтримки держави, надають інформаційні та консультативні послуги з вибору технології для суб’єктів підприємницької діяльності (рис. 7.9, [144, с. 142]).

Необхідно підкреслити, що комерціалізація наукових розробок нині все більше стає предметом діяльності спеціалізованих фірм, які розгортають свою діяльність у багатьох країнах, розширюючи межі технологічного трансферу до міжнародного рівня.

Так, за підтримки інноваційної програми Європейської комісії було створено пан-європейську мережу центрів передачі технологій “ProTop Europe”, яка нині охоплює більше 100 науково-дослідних установ Європи. Центри трансферу технологій, що входять до цієї мережі, ведуть активну роботу з передачі перспективних для комерціалізації технологій, створених державними науково-дослідницькими організаціями та університетами у промисловий сектор, і особливо у сектор малого та середнього виробничого підприємництва. Наявність значної кількості незалежних структур технологічного трансферу, які працюють на комерційних засадах, свідчить про комерційну привабливість даного виду посередницьких послуг. Водночас вони мають і суспільну корисність, оскільки прискорюють поширення нових технологічних розробок у ті сектори, де вони можуть виконувати ресурсозберігаючу чи іншу суспільно корисну функцію. Однак у наукових джерелах, на жаль, інформація про функціонування інститутів трансферу технологій носить узагальнений характер, що не дає змоги вітчизняним підприємцям ініціювати їх створення і користуватися їх послугами. Зважаючи при цьому на те, що вітчизняна практика уже охоплює досвід роботи технопарків та бізнес-інкубаторів, видається доцільним функціонування аналогічних структур і в Україні, проте перелік їх послуг може бути розширений.

Як зазначалося, процес трансферу технологій, незалежно від його організаційної форми, складається з таких етапів як пошук технології, етап переддоговірних відносин, укладання угоди про передачу технології, експлуатація технології, позадоговірний етап. На кожному із зазначених етапів велику роль відіграє можливість потенційного покупця технології отримати вичерпну інформацію як щодо самої технології і її характеристик, так і щодо умов її передачі та експлуатації. У попередніх роботах нами узагальнено зміст виконуваних Центрами функцій, завдяки чому процес передачі технологій може бути оптимізованим не лише за ризиками, а й за витратами, що мотивує підприємницькі структури до отримання таких послуг (див. рис. 7.10 [144, с. 149]).

Так, для малого та середнього бізнесу, який має обмежені фінансові можливості, важливо обрати оптимальну форму трансферу, яка б забезпечувала оптимальне співвідношення між вартістю технології і тими перевагами, які отримає підприємство від її використання. Для вітчизняних підприємств ці послуги також вкрай необхідні, оскільки забезпечують кваліфіковану допомогу у виборі конкурентоспроможної технології з огляду на ресурсні можливості підприємства, масштаби і сферу його діяльності.

Проте коло проблем, з якими стикається підприємство, плануючи технологічне оновлення виробництва, охоплює не лише ті, що стосуються обґрунтування вибору варіанту технології, і форми її трансферу. Актуальними для малого бізнесу є також проблеми, пов’язані із експлуатацією нових технологій, особливо у разі, якщо вони залучаються не у вигляді цілісної системи, а лише як окремий елемент існуючого технологічного комплексу. Це так звані проблеми суміщення елементів виробничої системи, обумовлені їх різною продуктивністю. Центри трансферу технологій, на нашу думку, могли б розробляти стратегію технологічного оновлення для конкретної підприємницької структури

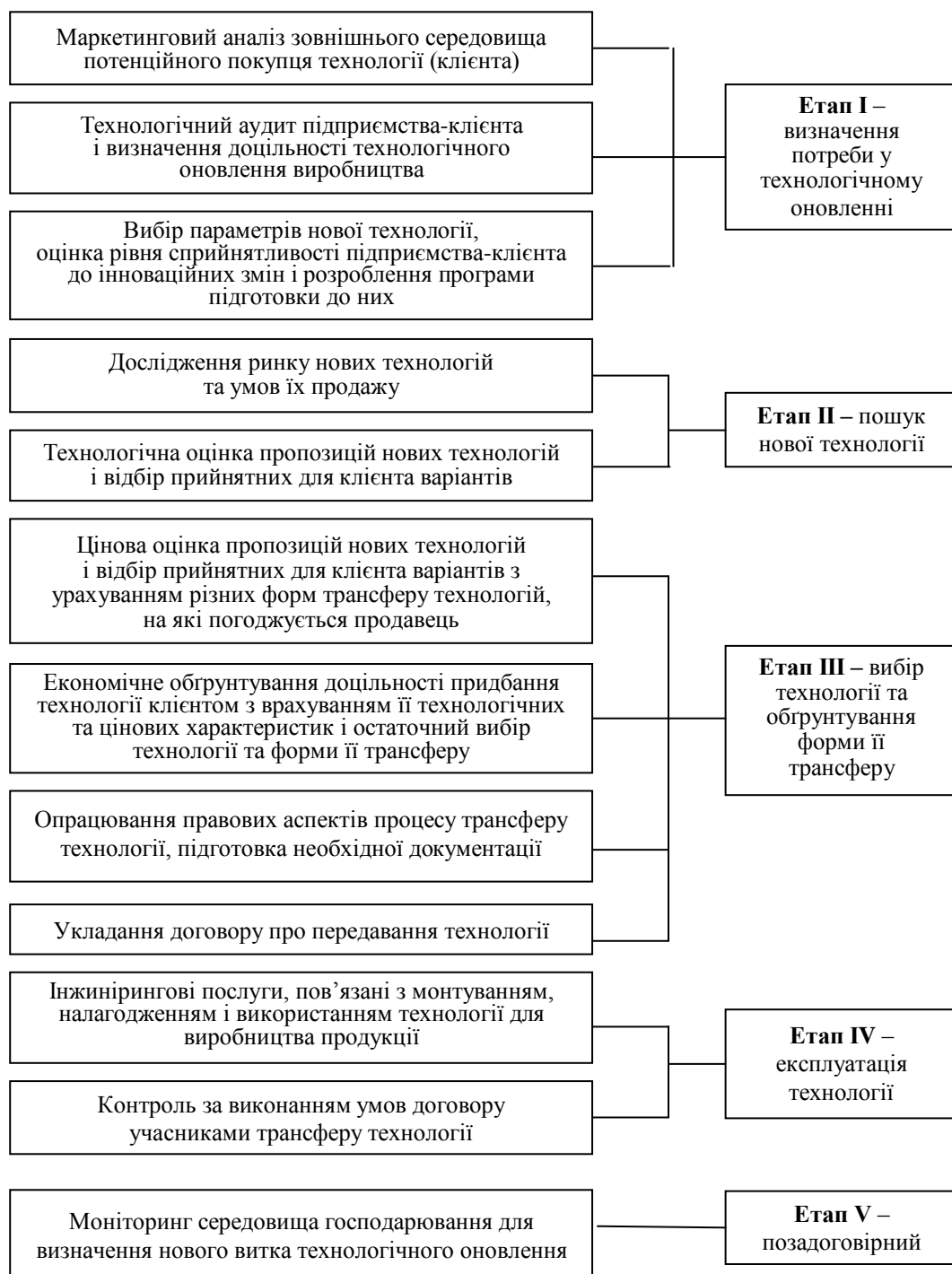


Рис. 7.10. Схема роботи Центру трансферу технологій з клієнтом (підприємством-імпортером технології)

з урахуванням її фінансових можливостей і техніко-технологічного стану, який оцінюється у ході технологічного аудиту. Важливо, щоб технологічний аудит здійснювався не лише з метою визначення доцільності придбання нової технології, виходячи із рівня її інноваційного потенціалу, а й для того, щоб оцінити ступінь придатності існуючого

технологічного комплексу до технологічного оновлення (тобто визначити, чи може нова технологія бути сумісною із існуючим технічним забезпеченням, що мінімізувало би витрати на технічне переозброєння підприємства).

Переваги нових технологій проявляються з усією очевидністю, коли підприємці усвідомлюють, що завдяки їх використанню можна збільшити частку ринку, зайняту підприємством, оскільки нова технологія виявляється спроможною не лише до випуску затребуваних сьогодні товарів, але і тих, що формуватимуть нові потреби споживачів завтра. Оцінка кон'юнктури ринку, зроблена кваліфікованими аналітиками центру з метою визначення співвідношення "попит-пропозиція" за основними групами споживчих товарів дає змогу оцінити перспективні для дрібних підприємців сфери діяльності у своєму регіоні, а відомості про інновації у відповідній сфері діяльності можуть допомогти підприємцеві обґрунтувати і прийняти рішення про інвестування коштів у технологію, яка б забезпечувала істотні переваги у якості чи витратах на виготовлення. Для малого бізнесу підтримка такого роду – це не тільки зменшення витрат, пов'язаних із пошуком достовірної інформації, а й збільшення вірогідності прийняття ефективних рішень.

Невід'ємною складовою трансферу технології є нові знання та вміння, потрібні людям, які працюватимуть з інновацією. Вони виступають запорукою ефективності її передачі. Фахівці РНТЦ здатні суттєво покращити процес комплексної передачі технології, зокрема, організовуючи навчання персоналу підприємств роботі з новою технікою, розкриваючи всі можливості нової технології ще до прийняття рішення про її придбання і впливаючи тим самим на позитивне її сприйняття підприємцями.

Отже, функції Центру трансферу технологій охоплюватимуть усе, що необхідно для обґрунтування доцільності залучення нової технології суб'єктом господарювання і максимізації ефективності її використання. Крім того, Центри можуть здійснювати юридичну підтримку процесу її передавання.

Однак це лише мінімальний перелік того обсягу робіт, які можуть виконувати фахівці Центру. Загалом, діяльність центру має бути спрямована на інноваційну підтримку розвитку малих та середніх підприємств регіону, а також на розвиток міжнародної співпраці у сфері створення та поширення виробничих технологій, у якій можуть бути задіяні і науково-дослідні відділи великих підприємств, спеціалізованих дослідницьких організацій та університетів. Це передбачає і широкий обмін досвідом у сфері розроблення та впровадження технологічних новацій, і формування нових напрямків науково-прикладних досліджень, виходячи із потреб бізнесу, і ознайомлення із технологічними новинками виробничників та майбутніх фахівців різних сфер діяльності з метою їх поширення тощо.

З огляду на те, що діяльність Центру трансферу технологій може бути корисною бізнес-структурам лише у разі високої якості надаваних послуг (що можливо за умов доступу до міжнародної бази даних і використання найсучасніших інформаційних технологій для прискорення обґрунтування проєктованих рішень), важливо забезпечити високий кваліфікаційний рівень фахівців, які працюватимуть у центрі. Як показує світова практика, це стає можливим, коли центри створюються на базі провідних університетів, які функціонують в тому чи іншому регіоні. Зокрема, досвід Польщі та інших країн Центральної Європи свідчить, що такі центри можуть бути досить ефективними у вирішенні проблем трансферу технологій, приносячи подвійну користь – як для ВНЗ, що має значний потенціал у створенні технологічних інновацій, так і для підприємств регіону, яким необхідні нові технології у виробництві та веденні бізнесу.

Враховуючи це, важливими завданнями Центру трансферу технологій можуть бути: інноваційний менеджмент науково-технологічних доробок, створених науковцями університетів; участь у плануванні та координуванні регіональної інноваційної політики;

створення умов для обміну науково-технічною інформацією та передовими технологіями в регіоні і поза його межами; формування покоління вчених, які добре орієнтуються в проблемах бізнесу та реальних потребах виробництва. Реалізація цих завдань передбачає формування трьох основних напрямків діяльності Центру, які наведені у таблиці 7.2 [366].

Таблиця 7.2

Напрямки та види діяльності Центру трансферу технологій

Напрямок діяльності	Вид діяльності
Маркетингова діяльність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збір, накопичення і систематизація інформації про потенційних споживачів продукції, створення бази даних щодо ділових партнерів як в Україні, так і за кордоном. 2. Допомога у стратегічному виборі новоствореної фірми з врахуванням ресурсного потенціалу регіону, інноваційних можливостей фірми і існуючих науково-практичних розробок у відповідній галузі. 3. Маркетинговий супровід діяльності новоствореної фірми для визначення актуальних для потенційних споживачів проблем, які можуть бути вирішені з використанням продукції фірми. 4. Організація рекламних заходів для продукції малих приватних підприємств. 5. Допомога у обґрунтуванні економічної доцільності бізнес-ідей підприємця (складання бізнес-плану). 6. Розробка проектів малих виробничих підприємств та їх підрозділів.
Науково-технічна діяльність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування систем сервісного обслуговування малих виробничих підприємств. 2. Сприяння трансферу новітніх наукомістких та екологічно-чистих технологій, що можуть використовуватись малими виробничими підприємствами. 3. Надання інжинірингових послуг з метою освоєння новітніх технологій персоналом малих підприємств регіону. 4. Сертифікація інноваційних технологій, створених суб'єктами підприємницької діяльності регіону. 5. Апробація науково-технічних розробок на базі консультативного центру з проектування і сервісного обслуговування виробництв. 6. Надання послуг зі створення та захисту об'єктів інтелектуальної власності.
Освітня діяльність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рекомендації центру для використання досвіду діяльності малих приватних підприємств у навчальному процесі. 2. Розробка інформаційного забезпечення взаємодії з виробниками і споживачами обладнання і технологій виробництва в Україні та за її межами. 3. Організація курсів, семінарів, навчальних поїздок тощо з метою залучення та поширення нових знань.

Таким чином, виконуючи функції організаційно-економічної та правової підтримки інноваційних процесів, науково-технологічні та подібні до них інші інноваційні центри зменшують ризики невдалого вибору технологічної новинки, сприяють більш економічному використанню інвестиційних ресурсів, прискорюючи тим самим процеси технологічного оновлення виробничих підприємств і підвищуючи рівень їх конкурентоспроможності. Для оцінювання ефективності їх діяльності можуть бути використані такі ж підходи, як і при оцінюванні ефективності роботи бізнес-інкубаторів. Проте вони можуть працювати і як комерційна організація, пропонуючи кваліфіковану допомогу виробничим структурам регіону в оптимізації використання наявного технологічного обладнання і розробленні стратегії їх техніко-технологічного розвитку.

Отже, для активізації розвитку підприємництва на інноваційній основі органам регіонального управління необхідно в першу чергу дослідити, які питання викликають труднощі у значній кількості підприємців і визнаються ними як актуальні. Якщо потребу у вирішенні даних проблем відчувають багато підприємців, вони беруть активну участь у створенні різноманітних структур (організацій) колективної дії, які допомагають лікві-

дувати “провали ринку”, що виникли у ході трансформації економічного механізму внаслідок недостатньої обґрунтованості тих чи інших нормативних актів чи управлінських рішень. Завдяки колективним зусиллям (наприклад, через асоціації підприємців), такі структури здобувають закріплені законодавчо преференції в оподаткуванні, кредитуванні, залученні інвестицій та ін., що робить їх функціонування ще кориснішим для розвитку суб’єктів МБ, підвищуючи віддачу від інноваційної діяльності і сприяючи загальному економічному зростанню.

Для прискорення інноваційного розвитку підприємства можуть запозичувати виробничі технології, створені іншими, через їх трансфер. Передача технології здійснюється як в матеріальній, так і нематеріальній формі, та має за мету підвищення конкурентоспроможності покупця за умов задоволення комерційної вигоди продавця під час та після закінчення терміну дії угоди. Процес трансферу технології потребує значної кількості спеціальної інформації, яка має бути ретельно опрацьована імпортером для зменшення пов’язаних з цим процесом витрат. Такі витрати, які виникають при обміні правами власності на певний ресурс, відносяться до трансакційних. Вони є тим більшими, чим більша інформаційна асиметрія у середовищі господарювання.

Різним етапам трансферу відповідає певна група витрат. Частина із них складають витрати, які визначають інтереси сторін у визначенні форми трансферу і прогнозуванні витрат майбутнього, інша – витрати, які виникають в процесі виконання договору, використання об’єктів трансферу та в післядоговірний період.

Трансфер технологій може здійснюватися за різними організаційними формами, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Вибір форми залучення технологій залежить від рівня обізнаності імпортера про її переваги, а також від ступеня захисту права Власності на неї. Від обґрунтованості вибору організаційної форми трансферу залежать як трансакційні, так і загальні витрати підприємства на залучення і освоєння технологій, а отже, здатність підприємницьких структур з різними фінансовими можливостями до технологічного оновлення.

Аналіз інноваційної активності промислових підприємств Хмельницької області показав, що вона є дуже низькою; запозичення технологій здійснюється в основному у формі придбання технологічного обладнання. До головних причин, які перешкоджають імпорту технологій на підприємства Хмельницької обл., належать не тільки обмежені фінансові можливості, а й відсутність досвіду здійснення операцій трансферу, особливо у розвиненіших організаційних формах, що зумовлює великі трансакційні витрати, пов’язані з пошуком, вибором технології і відстоюванням власних економічних інтересів при укладанні угоди щодо її трансферу. Обґрунтування доцільності залучення нової технології здійснюється керівниками підприємств без урахування можливості вибору форми трансферу, що могло б зменшити їх трансакційні і загальні витрати, пов’язані із залученням технології. Мотивація до мінімізації таких витрат може стати основою для створення на регіональному рівні центрів підтримки інноваційного розвитку підприємницьких структур.

Водночас потреба в структурах підтримки інноваційного розвитку малого бізнесу виникне за умов виконання ними функції економії трансакційних витрат, що сприятиме зменшенню підприємницьких ризиків і динамічнішому зростанню тих суб’єктів підприємництва, які користуватимуться їх послугами. Визначити рівень вмотивованості усіх зацікавлених сторін у створенні таких організації можна на основі розрахунку їх економічної ефективності і визначення соціальної вигоди. У цьому зв’язку запропоновано рекомендації щодо оцінки ефективності функціонування бізнес-інкубаторів та регіональних науково-технологічних центрів.

Розв'язання важливої проблеми – підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки – потребує посилення ролі інноваційних чинників у структурі джерел економічного зростання. У роботі сформовано концептуальне бачення шляхів вирішення поставленого завдання через використання мотиваційних важелів. Найважливіші висновки дослідження, результати яких викладено у монографії, наступні.

1. Аналітичний огляд теоретичної спадщини у сфері дослідження процесів розвитку економічних систем показав, що визначальними детермінантами його динаміки є структурні джерела та рушійні сили. Джерела формують потенціал зростання, а рушійні сили забезпечують механізм його реалізації, формуючи умови для зростання ендогенного чи екзогенного типу. З погляду життєздатності економічної системи ефективнішим є ендогенний тип зростання, який запускає механізм її самоорганізації (переходу у нову якість) при наближенні до межі, за якою функціонування у старому організаційному форматі втрачає позитивну динаміку або ж загрожує самому існуванню системи.

2. Дослідження особливостей моделей інноваційного розвитку, що сформувалися у розвинених ринкових країнах та країнах з високою динамікою економічного зростання показали, що основу таких моделей складає державна економічна політика, яка ґрунтується на стратегічному баченні шляхів розвитку держави, виходячи з її ресурсних і динамічних можливостей. Останні значною мірою визначаються ментальними особливостями народів, що стало основою для формування корпоративно-колективістського, ризиково-індивідуалістичного і кооперативно-інтеграційного типів менеджменту в практиці господарювання і сформувало різні підходи до підтримки державою інноваційної діяльності підприємницьких структур, однак їх спільною рисою є перевага непрямих методів стимулювання інноваційної діяльності над прямим державним адмініструванням.

3. Компаративний аналіз сутнісних характеристик бізнес-структур, адекватних завданням інноваційного розвитку національної економіки, дав змогу виокремити із їх сукупності підприємницькі структури, особливістю яких є активне залучення інновацій для здобуття конкурентних переваг і розвитку.

4. Структурно-сутісний аналіз категорії “розвиток” стосовно будь-яких систем показав, що він охоплює три взаємопов'язані процеси: зміни, зростання та поліпшення. Логіко-діалектичне дослідження рушійних сил розвитку економічних систем дало підстави стверджувати, що чергування процесів якісних змін, зростання і поліпшення має мотиваційну природу. Підкреслено, що процеси поліпшення створюють мотиваційну основу наступного витка прогресивних змін. З урахуванням цього висловлено наступну гіпотезу: “якщо якісні зміни у системі, позитивно впливаючи на її економічну динаміку, сприяють відчутному поліпшенню рівня добробуту економічних агентів, які входять до неї (людської компоненти), то це посилюватиме їх мотиваційні преференції в бік пошуку нових напрямів якісних змін (тобто, стимулюватиме їх інноваційну активність)”. Акцентовано, що ця гіпотеза може бути покладена в основу формування ендогенного (мотива-

ційного) механізму інноваційного розвитку економічних систем. На основі ґносеологічного аналізу природи розвитку логічно доведено, що рушійні сили (мотиватори) інноваційного розвитку доцільно досліджувати з позицій еволюційної та інституціональної економічної теорії.

5. Системно-структурне дослідження еволюції теорії управління дало змогу систематизувати численні управлінські концепції в розрізі механістичної і органічної управлінської парадигми. Підкреслено, що центральною ланкою органічної управлінської парадигми є мотиваційна складова, яка дає змогу підвищувати результативність і ефективність управління, збільшуючи віддачу від людського капіталу завдяки урізноманітненню способів спонукального впливу на поведінку людей.

6. Серед усієї сукупності суб'єктів підприємництва найбільшу здатність до створення та реалізації потенціалу інновацій мають малі підприємства, оскільки вони апріорі можуть вижити лише за умови представлення на ринку товару, що матиме більшу споживчу цінність, ніж стандартний продукт, а це потребує активного інноваційного пошуку. Підкреслено, що досвід, накопичений в період становлення підприємства як господарської одиниці, формує правила його поведінки і у наступні етапи життєвого циклу. Інноваційна активність буде властива великим бізнес-структурам у тому разі, якщо в період їх існування у малих формах вирішальні конкурентні переваги вони здобували завдяки інноваціям. На основі історико-ретроспективного аналізу розвитку малого підприємництва на пострадянському просторі обґрунтовано основні причини неприйняття інновацій вітчизняними підприємницькими структурами.

7. Причинно-наслідковий аналіз стереотипів підприємницької поведінки показав значний вплив на їх формування мотиваційних чинників. Вибір певного типу підприємницької поведінки значною мірою залежить від сповідуваної власником бізнесу системи моральних цінностей і від здатності держави здійснювати регулятивні дії, адекватні завданням певного етапу розвитку суспільства. І те, й інше формує мотиваційні преференції підприємця й спонукає його діяти за певним алгоритмом.

8. ґносеологічне дослідження сутності мотивації як явища показало, що вона носить об'єктивно-суб'єктивний характер, тобто є закономірним процесом, який може піддаватися управлінському впливу, однак способи цього впливу носять суб'єктивний характер і мають відповідати особистісним характеристикам учасників мотиваційного процесу. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації дає змогу суб'єкту управління через систему стимулювання виробити ефективну політику у підпорядкованій йому сфері трудових відносин, створити "режим найбільшого сприяння" для тих, хто прагне бути корисним організації і працювати в руслі поставлених завдань.

9. Вирішення проблеми системного забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур потребує його структурування за рівнями управління в розрізі національної економічної системи, що дає змогу визначити джерела та напрями управлінського впливу. Найбільш значущими структурними рівнями національної економіки, на яких повинні формуватися регулятивні інститути економічної політики, є мега-, макро-, мезо-, мікро- та нанорівні. Змістова наповненість державної економічної політики повинна набувати все чіткіших обрисів при переході з вищого ієрархічного рівня на нижчий і служити дієвими мотиваторами прийняття інноваційних рішень на усіх ієрархічних рівнях.

10. На основі логіко-аналітичного підходу та теоретико-методологічного апарату інституціональної економічної теорії змодельовано послідовність дій з формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку національної економіки; показано вектори впливу інституційних регуляторів на формування інституційного середовища, здатного мотивувати розвиток інтелектуального ресурсу і підвищувати його роль у системі вироб-

ничих факторів. Висловлено припущення щодо логічних наслідків такого впливу на інноваційну активність підприємницьких структур, підвищення їх інноваційного потенціалу, здатності до реалізації інноваційних стратегій, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність національної економіки.

11. Історико-ретроспективний аналіз процесу становлення ринкових відносин в Україні показав, що він характеризується відсутністю чітко продуманої стратегії розвитку ринкових інститутів. Це спричиняє високу мінливість господарського законодавства і суттєво ускладнює управління бізнесом. За цих умов гальмується розвиток тих стереотипів економічної поведінки, які відповідають канонам розвиненого ринку (мотивація тривалого ефективного функціонування), а основна увага зосереджується на максимізації поточної вигоди.

12. На основі ґносеологічного порівняння сутнісних характеристик інституцій та організаційної культури аргументовано, що остання може бути названа одним із типів інституційної матриці, яка формує ціннісно-орієнтаційну основу аналізу та прийняття рішень, а також вибору прийнятного способу дій. Проаналізовано особливості різних типів організаційних культур у зіставленні із стадіями життєвого циклу підприємства. Виокремлено мотиваційні акценти системи цінностей підприємств з різним типом організаційної культури, на основі чого зроблено висновок про доцільність культивування тих із них, які відповідають моделі інноваційного розвитку підприємства.

13. Аргументовано, що для розвитку організаційної культури необхідно сформувати систему оцінювання ступеня прояву тих цінностей, які складають зміст чинної організаційної культури і тих, розвиток яких планується. З огляду на складність формалізації критеріїв, за якими можна оцінити відповідність організаційної культури стандартам інноваційно-активного підприємства, аргументовано, що найбільш прийнятним методичним підходом для такої оцінки є метод нечітких множин. Запропоновано один із варіантів ціннісних орієнтирів, що можуть бути покладені в основу розвитку організаційної культури інноваційно-активного підприємства.

14. Цілеспрямоване управління розвитком організаційної культури може здійснюватися через формальні інституції, які підкреслюють цінність певних норм поведінки, що носять неформальний характер, вагомими економічними аргументами. У сфері управління інноваційною діяльністю такою формальною інституцією має бути система стимулювання, складові якої містять валентні з погляду працівників організації заохочувальні позиції. Їх величина і вектори дії повинні бути обґрунтовані з урахуванням стратегічних планів розвитку підприємницької структури і створювати відповідний мотиваційний механізм.

15. На основі дослідження інноваційної активності малих підприємницьких структур Хмельницької області встановлено, що вагомою перешкодою і дестимулятором інноваційної діяльності є інноваційні ризики. Вони мають місце не лише при виведенні на ринок нової продукції, сприйняття якої споживачами не завжди таке, як очікується інноваторами. Певні ризики існують і при здійсненні технологічного оновлення виробництва. Обмежені фінансові можливості малих підприємств примушують їх мінімізувати витрати на технологічне оснащення, що спричиняє придбання технологій з низьким потенціалом конкурентних переваг (як за витратами, так і за якістю). Водночас за наявності достатньо повної інформації про ринок технологій можна вибрати прийнятніше рішення, оскільки обізнаність підприємця про альтернативні варіанти технологічного оновлення дає змогу збільшити його силу торгу з продавцями технологій і мінімізувати інвестиційні витрати, в тому числі з урахуванням оптимальної форми трансферу технологій.

Вибір форми залучення технологій залежить від рівня обізнаності імпортера про її переваги, а також від ступеня захисту права власності на неї. Від обґрунтованості вибору організаційної форми трансферу залежать як трансакційні, так і загальні витрати під-

приємства на залучення і освоєння технологій, а отже, здатність підприємницьких структур з різними фінансовими можливостями до технологічного оновлення. З огляду на те, що малим підприємницьким одиницям складно кваліфіковано здійснити пошук найбільш раціонального інноваційного рішення, вони мають бути зацікавлені у існуванні відповідних консультаційних послуг.

На основі цього виокремлено мотиваційну складову у розбудові організаційних форм підтримки інноваційного розвитку. Мотиваційною основою підприємницьких структур є економія трансакційних витрат, пов'язаних із дослідженням ринку інновацій з метою залучення тих, що можуть сприяти нарощуванню конкурентних переваг; мотиваційною основою регіональних органів управління – зростання підприємницької активності у регіоні, що сприяє поліпшенню його соціального-економічного становища. Розроблено рекомендації для оцінювання ефективності функціонування бізнес-інкубаторів та регіональних науково-технологічних центрів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Планирование будущего корпораций. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
2. Алексеев Н. Рутинность, время и неопределенность в стратегиях управления изменениями // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 63–68.
3. Амоша А. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28–32.
4. Андрианов В. Научные парки. Юго-Восточный вариант // Внешняя торговля. – 1990. – № 9. – С. 33–35.
5. Андросова О.Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: Монографія / О.Ф. Андросова, А.В. Череп. – К.: Кондор, 2007. – 356 с.
6. Андрощук Г. Государственная инновационная политика // Бизнесинформ. – 1997. – № 1. – С. 37–40.
7. Андрощук Г. Трансферт технологій: ограничительная деловая практика / Г. Андрощук // Підприємництво, господарство і право / Г. Андрощук, О. Чернобай. – 1996. – № 8. – С. 27–34.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
10. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
11. Антонов Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюции интеграционных структур в России / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 32–41.
12. Архиреев С.И. Трансакційні витрати в умовах ринкової трансформації: Автореф. дис... д-ра екон. наук. – Х., 2002. – 20 с.
13. Астапов К.Л. Особенности развития экономических систем в современных условиях // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. – 2005. – № 4. – С. 68–86.
14. Афанасьев В.Г. Системность и общество. – М.: Политиздат, 1980. – 368 с.
15. Афанасьев М. Время глобализации / М. Афанасьев, Л. М'ясникові // Мировая экономика и международные отношения. – 2005. – № 10. – С. 11–19.
16. Бабко А.Т. Генезис организационной сущности предпринимательской структуры // Вестник ИНЖЭКОНА. Сер.: Экономика. – Вып. 2(11). – 2006.
17. Баб'як М.М. Розвиток малого і середнього підприємництва в регіоні // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 12(42). – С. 77–83.
18. Бажал Ю.М. Економічна теорія технологічних змін: Навч. посібник. – К.: Заповіт, 1996. – 240 с.
19. Баляснікова Є.В. Передумови створення інноваційної моделі розвитку економіки України // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10. – С. 127–134.
20. Барсукова С.Ю. Трансакционные издержки вхождения на рынок предприятий малого бизнеса // Проблемы прогнозирования. – 2000. – № 1. – С. 108–119.

21. Баумол У. Предпринимательство, инновации и рост: симбиоз Давида и Голиафа // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С. 6–12.
22. Башнянін Г.І. Економічні системи: проблеми структуризації і типологізації: Монографія / Г.І. Башнянін, І.М. Копич, Б.М. Шевчик. – Львів: Коопосвіта, 1999. – 220 с.
23. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Пер. с англ.; Сост., научн. ред., послесл. Р.И. Капелюшников; предисл. М.И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 652 с.
24. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. – М.: Academia, 1999. – 378 с.
25. Белл Д. Третья технологическая революция и ее возможные социально-экономические последствия. – М.: Экономика, 1990. – 246 с.
26. Белокрылова О.С. Институциональные особенности распределения доходов в переходной экономике / О.С. Белокрылова, В.В. Вольчик, А.А. Мурадов. – Ростов н/Д: Изд-во РГУ, 2000 // <http://ie.booni.ru/Book/Content.htm>
27. Беляев О. Інституціональні аспекти як передумови економічної трансформації перехідного періоду / О. Беляев, О. Комяков // Наук. праці Донецького держ. техн. ун-ту. Сер.: Економічна. – Вип. 55. – Донецьк, ДонНТУ, 2003. – С. 5–9.
28. Беляев А.А. Системология организации / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
29. Беляев М. Механизм управления факторами развития современных экономических систем / М. Беляев, О. Максимчук // Проблемы теории и практики управления / М. Беляев, О. Максимчук. – 2006. – № 11. – С. 19–24.
30. Бердников Д. Предпосылки возникновения венчурного капитала и возможность его применения в Украине // Підприємництво, господарство і право. – 2003. – № 8. – С. 23–26.
31. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. – М.: Прогресс, 1969. – 684 с.
32. Біловодська О.А. Системний аналіз і вдосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямів інноваційного розвитку підприємств // Проблеми науки. – 2004. – № 4. – С. 7–15.
33. Білорус О.Г. Глобалізація і національна стратегія. – К.: Батьківщина, 2001. – 300 с.
34. Білорус О.Г. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія / О.Г. Білорус, Д.Г. Лук'яненко; Наук. ред. О.Г. Білорус. – К.: КНЕУ, 2001. – 733 с.
35. Білоусенко М.В. Общая теория экономической организации. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 432 с.
36. Биковець В. Перешкоди та шляхи розвитку малого підприємництва в Україні // Економічний часопис – XXI. – 2002. – № 6. – С. 25–27.
37. Биконя С.Ф. Інституціональні аспекти теорії інноваційного розвитку // Вісник Київського національного університету технологій і дизайну. – 2003. – № 3. – С. 101–106.
38. Бир С. Кибернетика и управление производством. – М.: Наука, 1965. – 392 с.
39. Богданов А. Тектология. Всеобщая организационная наука: В 2 кн. – М.: Экономика, 1989.
40. Богиня Д. Структурна перебудова економіки в умовах глобалізації та інформатизації / Д. Богиня, Г. Волинський // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 19–28.
41. Богиня Д.П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможної робочої сили // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили. Зб. наук. праць. Сер.: Економіка праці та соціальної сфери. Вип. 2 / НАН України. – Інститут економіки. – 2002. – С. 10–27.

42. Бодров В.Г. Трансформація економічних систем: концепції, моделі, механізми регулювання та управління: Навч. посібник. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 104 с.
43. Бойко И. Перспективы инновационного развития восточно-европейских стран // Экономист. – 2005. – № 2. – С. 80–84.
44. Большой коммерческий словарь / Ред. Т. Ф. Рябова. – М.: АСТ, 2000.
45. Бондаренко В.А. Ключевая роль персональной компоненты в инфраструктурных и управленческих трансформациях // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 28–34.
46. Борщук Є.М. Концептуальні основи застосування системного підходу в економічній науці // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6, т. 1. – С. 33–36.
47. Боункен Р.Б. Стрoение организационного знания на виртуальных предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 77–84.
48. Бударов А.Ю. Территориальные единицы с особым статусом как фактор развития инвестиционной активности научно-промышленных комплексов / Ю.П. Анискин, В.В. Привалов, А.А. Попов, А.Ю. Бударов // Управление инвестиционной активностью; Под ред. Ю.П. Анискина. – М.: ИКФ Омега-Л, 2002. – 272 с. (Сер.: Деловая активность). – С. 174–268.
49. Бузгалин А. Экономика: периодическая система элементов / А. Бузгалин, А. Колганов // Вопросы экономики. – 2001. – № 12. – С. 34–48.
50. Булеев И.П. Сущность транзакционных издержек в рыночной экономике / И.П. Булеев, О.В. Шепеленко // Наук. праці Донецького держ. техн. ун-ту. Сер.: Економічна. – Вип. 70. – Донецьк, ДонНТУ. – 2004. – С. 101–106.
51. Бутко Н. Инвестиционные аспекты повышения конкурентоспособности экономики // Экономика Украины. – 2004. – № 4. – С. 40–46.
52. Валиева О.В. Стратегические и институциональные альтернативы инновационных компаний / Под ред. Р.М. Нуреева // В кн.: Постсоветский институционализм – 2006: Власть и бизнес: Монография. – Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2006. – 512 с. – С. 473–487.
53. Вальтер Ж. Конкурентоспособность: общий подход / Пер. с франц. – М.: Российско-Европейский центр экономической политики, 2005. – 521 с.
54. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч. посібник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання-прес, 2003. – 285 с.
55. Варналій З.С. Мале підприємництво України як чинник регіонального розвитку: стан та перспективи / З.С. Варналій, А.П. Павлюк // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 4. – С. 64–73.
56. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / Пер. с нем. – М.: МАИК “Наука/Интерпериодика”, 1999. – 280 с.
57. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
58. Вільямсон О.Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. – К.: АртЕк, 2001. – 472 с.
59. Виноградская А. Организационные меры содействия малому предпринимательству в регионах // Бизнес-информ. – 1999. – № 1–2. – С. 86–90.
60. Виноградська А. Розвиток малого підприємництва // Економіка України. – 2005. – № 2. – С. 22–27.
61. Винокуров В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 9–19.
62. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация децентрализованной компании) / Пер. с англ. – М., 1996. – 288 с.

63. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998. – 528 с.
64. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
65. Виханский О.С. Управленческая парадигма XXI века // Менеджмент. – 1996. – № 4. – С. 26–28.
66. Войнаренко М. Концепція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні // Економіст. – 2000. – № 1. – С. 23–33.
67. Волкова В.И. Основы теории систем и системного анализа / В.И. Волкова, А.А. Денисов. – СПб.: Изд-во ГТУ, 1997. – 510 с.
68. Вольчик В.В. Нейтральные рынки, ненейтральные институты и экономическая эволюция // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2003. – № 12. – Т. 2. – С. 55–68.
69. Воробьев А.Д. Использование фрактальной теории в стратегическом планировании и управлении // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 138–142.
70. Воробьев С. Финансово-промышленные группы России. Уровень заработной платы руководящих сотрудников // http://www.e-xecutive.ru/analytics/article_85/.
71. Ворст Й. Экономика фирмы / Й. Ворст, П. Ревентлоу. – М.: Высш. школа, 1994. – 272 с.
72. Гальчинський А. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.
73. Гальчинський А. У ситуації економічної невизначеності // Дзеркало тижня. – 2006. – № 5. – С. 7.
74. Гаман М.В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід: Монографія. – К.: Вікторія, 2004. – 388 с.
75. Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество. – М.: Прогресс, 1969. – 480 с.
76. Герчикова И.Н. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // Экономика и организация промышленного производства. – 1996. – № 6. – 103 с.
77. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М.: ВлаДар, 1993. – 310 с.
78. Говорушко Т.А. Малий бізнес: Навч. посібник / Т.А. Говорушко, О.І. Тимченко. – К.: ЦНЛ, 2006. – 200 с.
79. Голдсмит Дж. Конец менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
80. Голобокова Г.М. Международный менеджмент: Учеб. пособие. – М.: МПУ, 1997. – 107 с.
81. Голощапова О. Ринок інноваційних технологій в Україні: вивчення світового досвіду з метою його застосування у вітчизняних умовах // Економіст. – 2007. – № 3. – С. 82–97.
82. Гончарова Н.П. Инновационность конкурентных факторов инновационного развития // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 43–51.
83. Гончарова Н.П. Концептуальные параметры конкурентоспособности национальной экономики // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8(62). – С. 43–54.
84. Гончарова Т.В. Маркетинговая концепция инновационного интрапренерства в современном предпринимательстве // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 2. – С. 57–61.
85. Гончаров В.М. Зарубіжний досвід стимулювання інноваційної активності на підприємстві: аспекти оплати праці / В.М. Гончаров, О.В. Додонов, Є.В. Гончаров // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 141–143.
86. Гордон М.В. Институциональный аспект механизма целеполагания в экономической политике государства // Науч. труды ДонНТУ. Сер.: Экономическая. – 2005. – Вып. 89–3. – С. 116–122.

87. Горник В. Концепція та система управління інноваційним розвитком промисловості України // Вісник НАДУ. – 2004. – № 4. – С. 168–174.
88. Гоцуєнко Н. Кінець “інкубаційного” періоду // Дзеркало тижня. – 2006. – № 28. – 22 лип. – С. 10.
89. Градов А.П. Национальная экономика. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 240 с.
90. Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 208 с.
91. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ.; Д.К. Грейсон, К.О’Делл. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
92. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Р. Гріфін, В. Яцура; Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
93. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 308 с.
94. Гриньова В.М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємства: Монографія / В.М. Гриньова, О.В. Козирева. – Х.: Видавничий Дім “ІНЖЕК”, 2006. – 192 с.
95. Гудима А. Енергоекономна Україна як альтернатива диверсифікації постачання газу // Дзеркало тижня. – 2008. – № 9 (688). – С. 19.
96. Дагаев А.А. Экономический рост и глобализация технологического развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 89–104.
97. Дадашев А. Эффективность поддержки малого предпринимательства // Вопросы экономики / А. Дадашев, Н. Головацкая, С. Лазаренко, А. Нешитой. – 2002. – № 7. – С. 127–139.
98. Дайновський Ю.А. Фінансово-економічний аналіз життєвого циклу підприємства / Ю.А. Дайновський, С.В. Корягіна // Фінанси України. – 2003. – № 10(95). – С. 66–76.
99. Данилишин Б. Интеллектуальные ресурсы в экономическом росте: пути улучшения их использования / Б. Данилишин, В. Куценко // Экономика Украины. – 2006. – № 1. – С. 71–72.
100. Данилишин Б. Науково-інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку України / Б. Данилишин, В. Чижова // Економіст. – 2004. – № 3. – С. 4–11.
101. Данько М. Реорганізація підприємств в контексті формування корпоративних структур // Економіка України. – 2007. – № 1. – С. 64–70.
102. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Питер, 2000. – 832 с.
103. Дементьев В. Экономика как система власти. – Донецк: Каштан, 2003. – 404 с.
104. Демненко Т. М. Податкова політика як елемент регулювання відтворювального процесу // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 2. – С. 69–75.
105. Денисов В. Роль организационной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке. Матер. V міжнар. наук. конф. “Проблеми економічної інтеграції України в ЄС: Європейські студії” / В. Денисов, Н. Назарьева, П. Власова // Вісник Тернопільської академії народного господарства, Ч. IV. – Тернопіль: Економічна думка, 2000.
106. Денисюк В.А. Напрями розвитку венчурного фінансування в країнах ЄС та актуальність їх використання в Україні / В.А. Денисюк, О.В. Красовська // Проблеми науки. – 2002. – № 11. – С. 9–21.
107. Деркач М. Об’єднання підприємств як інструмент підвищення конкурентоспроможності // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10. – С. 89–101.
108. Довбенко В.І. Перспективні проблеми розвитку підприємств // Щорічник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Львів, 2003. – С. 500–507.
109. Довбенко М.В. Сучасна економічна теорія (Економічна нобелеологія): Навч. посібник. – К.: Академія. – 2005. – 336 с.

110. Довгань Л.Є. Інституціональне середовище українських моделей корпоративного управління / Л.Є. Довгань, В.Г. Герасимчук, І.П. Малик // Наук. праці Донецького державного технічного університету. Сер.: Економічна. – Вип. 103-2. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – С. 214–222.
111. Долішній М. Організаційно-економічні напрямки активізації інноваційної діяльності в Україні: регіональні аспекти / М. Долішній, Є. Бойко, С. Іщук // Регіональна економіка. – 2004. – № 1. – С. 48–54.
112. Дорофійенко В.В. Инновационный менеджмент и научно-техническая деятельность: Учеб. пособие / В.В. Дорофійенко, В.П. Колосюк. – Донецьк, 2001. – 409 с.
113. Дружбинський В. Шукаємо топ-менеджера на 10 тисяч у.о. на місяць // <http://www.zn.kiev.ua/ie/show/493/46451/>.
114. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вільямс, 2002. – 272 с.
115. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Пер. з англ. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
116. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // http://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.Shtml.
117. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – 2-ге вид. – К. – 2005. – 424 с.
118. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.
119. Економічна енциклопедія: У 3 т. / С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Т. 3. – К.: Академія, 2002. – 952 с.
120. Економічна енциклопедія: У 3 т. / С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Т. 2. – К.: Академія, 2002. – 848 с.
121. Ерохин С.А. Синергетическая парадигма современной экономической теории // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – № 1–2. – С. 4–17.
122. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 3–13.
123. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки (методологічний аспект): Наукова монографія. – К.: Світ знань, 2002. – 268 с.
124. Жилінська О.І. Розвиток інноваційної інфраструктури / О.І. Жилінська, Д.В. Чеберкус // Фінанси України. – 2005. – № 7. – С. 57–67.
125. Жукович І.А. Інноваційна діяльність в українській економіці. Сучасний стан та проблеми / І.А. Жукович, Ю.О. Ригова // Статистика України. – 2005. – № 1. – С. 24–28.
126. Забродський В.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В.А. Забродський, Н.А. Кизим. – Х.: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.
127. Загоруйко Ю. Наталія Яресько: Будь у мене вибор, все равно работала бы с малыми и средними предприятиями // Дзеркало тижня. – 2006. – № 22(601). – 10 черв.
128. Зайцев Ю.К. Формування “людиноцентричної” парадигми суспільного виробництва у процесі еволюції економічних відносин // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: Книги XXI, 2007. – Вип. III. Економічні науки. – 456 с. – С. 7–22.
129. Замазій О.В. Алгоритм управління інтеграційним зростанням організації через мінімізацію трансакційних витрат / О.В. Замазій, М.А. Йохна // Вісник Хмельницького національного університету. Ч 1. – Т. 1. Економічні науки – 2006. – № 1. Ч. 1, т. 1. – С. 22–25.
130. Замазій О.В. Методологічні аспекти визначення ефективності структурної розбудови підприємств АПК / О.В. Замазій, В.В. Стадник // Вісник Львівської комерційної академії. Сер.: Економічна. – 2005. – Вип. 18. – Ч. 2. – С. 233–237.

131. Захарін С.В. Стимулювання інноваційної діяльності корпоративного сектора // *Фінанси України*. – 2006. – № 7. – С. 101–107.
132. Зігерт В. *Руководить без конфликтов* / Пер. с нем.; В. Зігерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990. – 264 с.
133. Зовнішня торгівля товарами у січні-квітні. За матер. ІФФ “Статінформконсалтинг” // *Дзеркало тижня*. – 2007. – № 25. – 30 черв. – С. 11.
134. Іванова К.В. Порівняльний аналіз моделей державного управління інноваційним розвитком економічних систем // *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірн. наук. праць*. – Вип. 232: В 5 т. – Т. 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 347–363.
135. Іжевський П.Г. Трансакційні витрати як детермінанти вибору організаційної форми трансферу технологій / П.Г. Іжевський, В.В. Стадник // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2006. – Ч. 1. – Т. 1. – С. 60–67.
136. Ілляшенко С.М. *Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи*: Навч. посібник. – Суми: Університетська книга, 2003. – 204 с.
137. Інституційні засади формування економічної системи України: теорія і практика / За ред. З. Ватаманюка. – Львів: Новий Світ-2000, 2005. – 648 с.
138. Ісаченко Д. Проблеми розвитку малого промислового бізнесу // *Регіональна економіка*. – 2005. – № 2. – С. 279–283.
139. *Історія економічних учень: Підручник* / За ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання, 2004. – 1300 с.
140. Ильин Е.П. *Мотивация и мотивы*. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
141. Имамбаев И. *Правильное оформление правильной организационной культуры* // *Управление компанией*. – 2004. – № 3. – С. 54–58.
142. Иноземцев В.Л. *Пределы “догоняющего” развития*. – М.: ЗАО “Издательство “Экономика”, 2000. – 295 с.
143. *История экономических учений: (современный этап): Учебник* / Под общ. ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 733 с.
144. Йохна М.А. *Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення: Монографія* / М.А. Йохна, П.Г. Іжевський, В.В. Стадник – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 230 с.
145. Йохна М.А. *Формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності акціонерних товариств* / М.А. Йохна, В.Л. Карпенко // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2005. – № 2. – Т. 1. – С. 92–97.
146. Йохна М.А. *Неоінституціональна теорія позалегальної економіки: сутність та можливості використання для подолання кризових явищ в Україні* // *Наукові праці Донецького державного технічного університету. Сер.: Економічна*. – Вип. 55. – Донецьк: ДонНТУ, 2003. – С. 76–82.
147. Йохна М.А. *Порівняльна характеристика українських і західноєвропейських неформальних економічних інституцій* // *Вісник Тернопільської академії народного господарства*, 2001. – № 18, ч. 4. – С. 177–185.
148. Йохна М.А. *Про деякі підходи до визначення інституцій* // *Научные труды Донецкого национального технического университета. Сер.: Экономическая*. – Вып. 31–1 (117). – Донецьк: ДонНТУ, 2007. – С. 126–131.
149. Йохна М.А. *Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник* / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: Академія. – 2005. – 400 с.
150. Йохна М.А. *Застосування неоінституціональної теорії фірми для вирішення проблем трансформації та вдосконалення організаційних форм господарювання в Україні* / М.А. Йохна, В.В. Стадник // *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. – 2002. – № 7/3. – С. 85–88.

151. Йохна М.А. Концепції інституціональної економічної теорії в управлінні розвитком соціально-економічних систем: Монографія / М.А. Йохна, В.В. Стадник, П.Г. Іжевський, О.В. Замазій, В.Л. Карпенко; За заг. ред. М.А. Йохни. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 313 с.
152. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Институт психологии, 1998. – 223 с.
153. Как работают японские предприятия / Пер. с англ.; Под ред. Я. Мондена и др. – М.: Экономика, 1989. – 262 с.
154. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 1995. – 288 с.
155. Кампо Г.М. Дослідження зовнішнього середовища функціонування суб'єктів малого бізнесу в Закарпатській області // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11(77). – С. 115–124.
156. Канафоцька Г. Стан, перспективи розвитку інноваційних процесів в Україні та можливості їх впливу на формування ВВП. – Режим доступу: <http://upi.org.ua/publ>.
157. Капелюшников Р. Теория транзакционных издержек // <http://www.libertarium.ru/libertarium/kapelushnikov>.
158. Капелюшников Р. Экономическая теория прав собственности. – М., 1990. – 90 с.
159. Карпенко В.Л. Використання методики фокус-груп для визначення організаційно-економічних засад інтрапренерства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 5. Т. 1. – С. 94–97.
160. Карпенко В.Л. Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства. Автореф. дис... канд. екон. наук. – Хмельницький, 2005. – 20 с.
161. Кастелье М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
162. Качалина Л.В. Конкурентоспособный менеджмент. – М.: Эксмо, 2006. – 464 с.
163. Кемпбелл Р. Макроекономіка / Пер. з англ.; Р. Кемпбелл, С. Макконнелл, Л. Брю. – Львів: Прогрес, 1997.
164. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Пер. с англ.; Э. Кемпбелл, Л.К. Саммерс. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
165. Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства // Менеджмент та підприємництво в Україні: Збірн. наук. праць. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – № 457. – Львів: Вид-во Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. – С. 122–128.
166. Киппер И.Л. Проблема устойчивости логистических систем встречной торговли: научная интерпретация и подходы к решению // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 3–9.
167. Кирдина С. Институциональная структура современной России: эволюционная модернизация // Вопросы экономики. – 2004. – № 10. – С. 89–98.
168. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / Пер. с англ.; Под ред. проф. А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
169. Клейнер Г. Микроэкономические факторы и ограничения экономического роста // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 38–43.
170. Клейнер Г. Наноэкономика // Вопросы экономики. – 2004. – № 12. – С. 70–93.
171. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2002. – № 10. – С. 47–69.
172. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. – М.: Наука, 1988. – 191 с.
173. Колесникова Л. Предпринимательство: от “максимизации прибыли” к синергии социально-экономических систем // Вопросы экономики. – 2001. – № 10. – С. 40–54.
174. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

175. Комарницький І. Концепція формування управління розвитком підприємства та напрямки активізації підприємницької діяльності в регіоні // Регіональна економіка. – 2000. – № 4. – С. 70–77.
176. Комісаренко Д.А. Принципові підходи до побудови моделі життєвого циклу підприємства малого бізнесу // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–5 (40–42). – С. 61–63.
177. Кондрашов О.М. Організаційно-економічний механізм регулювання інноваційної діяльності в промисловості: Автореф. дис... канд. екон. наук. – К.: НДЕІ Мінекономіки та з питань економічної інтеграції України, 2003. – 20 с.
178. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилук, Я.В. Белінська та ін.; За ред. Я.А. Жаліла. – К: НІСД, 2005. – 388 с.
179. Контурова С.М. Головні чинники і наслідки розвитку економіки України в умовах глобалізації // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12. – С. 91–97.
180. Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України // Голос України. – 2000, 23 серп.
181. Копченко І.М. Державне сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого підприємництва в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 4. – С. 89–95.
182. Кориков А.М. Основы системного анализа и теории систем // Под ред. Ф.П. Тарасенко / А.М. Кориков, Е.Н. Сафьянова. – Томск: Изд-во Томск. ун-та, 1989. – 208 с.
183. Коротенко Н.П. Порівняльна характеристика державного регулювання підприємництва в Україні та країнах ЄС // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2 (56). – С. 4–13.
184. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: ДЕКА, 1997. – 304 с.
185. Корягіна С.В. Дослідження розвитку підприємств на стадіях їхнього життєвого циклу // Вісник національного університету “Львівська політехніка”. – 2006. – № 4(554). – С. 24–29.
186. Космидайло І.В. Проблеми інноваційного розвитку в Україні та шляхи їх вирішення // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2. – С. 20–27.
187. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ.; Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с.
188. Коуз Р. Природа фирмы / Вехи экономической мысли. Теория фирмы / Под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 2000. – С. 11–32.
189. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.
190. Кочетов Г.Б. Национальная инновационная способность // США: опыт формирования в 1980–2000 году – США. Канада: экономика, политика, культура. – 2001. – № 5.
191. Кравченко В.О. Питання інноваційного розвитку персоналу організації // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 176–179.
192. Крамчанінова М.Д. Теоретико-методологічні засади партнерства та стратегічних альянсів у менеджменті промислових підприємств // Вісник Львівської комерційної академії. Сер.: Економічна. Вип. 18. – Ч. 2. – 2005. – С. 150–154.
193. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ. – 2003. – 502 с.
194. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 5. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
195. Криворучко Н.Ю. Совершенствование государственного регулирования инновационной деятельности в промышленности: Дис... канд. екон. наук. – Хабаровск, 2006. – 155 с.
196. Кропельницька С.О. Теоретико-методологічні аспекти самоорганізації у територіальних виробничих системах // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4(34). – С. 119–128.

197. Крючкова І.В. Концепція державної програми підвищення конкурентоспроможності національної економіки на 2007–2015 роки / [www. iee.org.ua](http://www.iee.org.ua)
198. Кудінова А.В. Підприємницька поведінка: сутність та детермінанти її еволюції // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4(34). – С. 104–111.
199. Кудінов А.С. Стан та перспективи розвитку мікрокредитування в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7. – С. 37–42.
200. Кузнецов С. Технологии управления, основанного на знаниях // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 85–89.
201. Кукушкин Н.С. Равновесие по Нэшу в играх с аддитивным агрегированием // Экономика и математические методы. – 2000 (Вып. 4). – С. 33–39.
202. Кун Т. Структура научных революций. – М.: Прогресс, 1977. – 298 с.
203. Кухарська Н.О. Економічне зростання як основа економічного розвитку України // Регіональна економіка. – 2007. – № 2. – С. 22–32.
204. Кучеров А. Интрапредпринимательство как одна из форм развития инновационного потенциала на крупных промышленных предприятиях // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – № 2. – С. 110–115.
205. Лакатош И. Методология научных исследовательских программ // Вопросы философии. – 1995. – № 4. – С. 133–139.
206. Либман А. Материальное стимулирование высшего менеджмента компании // Персонал Микс. – 2003. – № 2. – С. 8–11.
207. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 248 с.
208. Лозняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 1. – С. 50–54.
209. Лук'янова В.В. Економічний ризик: Навч. посібник / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
210. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты. – Донецьк: ДонНТУ. – 668 с.
211. Львов Д.С. Теоретические и прикладные аспекты управлением НТП / Д.С. Львов, С.Ю. Глазьев // Экономика и математические методы. – 1986. – № 5.
212. Макаров С.П. Государство как объект социально-экономических процессов // Философия хозяйства. – 2005. – № 4–5. – С. 180–195.
213. Макмиллан Ч. Японская промышленная система / Пер. с англ.; Общ. ред. и вступ. ст. О.С. Виханского. – М.: Прогресс, 1988. – 400 с.
214. Малащук Д.В. Пріоритетні заходи для забезпечення конкурентоспроможності економіки України // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1(43). – С. 22–31.
215. Мале підприємництво в Україні: процес розвитку / Під ред. Д. Ляпіна. – К.: Інститут Конкурентного Суспільства, 2001. – 256 с.
216. Марусов А. Дурні ігри навколо законопроекту про держзакупівлі // Дзеркало тижня. – 2007. – № 27 (656). – 14 лип. – С. 4.
217. Марусов А. Ненормально, коли держава перед купкою ділків стає безсилою // Дзеркало тижня. – 2007. – № 27 (656). – 14 лип. – С. 4.
218. Масленчиков Ю.С. Технология и организация работы банка: Теорія і практика. – М.: ДЕКА, 1998. – 432 с.
219. Маслоу А. Мотивация и личность // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 7: Философия. – 1991. – № 3. – С. 66–75.
220. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК-Пресс, 1998. – 504 с.
221. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна; передмова І.Ф. Кураса. – К.: Шторм, 2003. – 382 с.

222. Меньшиков С.М. Длинные волны в экономике. Когда общество меняет кожу / С.М. Меньшиков, Л.А. Клименко. – М.: Международные отношения, 1989. – 272 с.
223. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
224. Мизес Л. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории. – М.: ОАО НПО Экономика, 2000. – 318 с.
225. Микитенко Д. В. Податкове стимулювання малого та середнього бізнесу // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 48–56.
226. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
227. Михайлишин Л.І. Роль і значення ТНК та національних компаній в соціально-економічному розвитку депресивних регіонів // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: Книги XXI, 2007. – Вип. III. Економічні науки. – 456 с. – С. 119–134.
228. Миначкіна О.М. Методика створення статистичних моделей життєвих циклів підприємств // Проблеми науки. – 2005. – № 4. – С. 23–28.
229. Моисеев Н.И. Алгоритм развития. – М.: Наука, 1987.
230. Мокряк В. Проблеми формування і розвитку підприємництва в процесі пострадянського трансформування суспільства / В. Мокряк, Е. Мокряк // Економіка України. – 2004. – № 11. – С. 49–57.
231. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М., 1998. – 155 с.
232. Монден Я. “Тоета” – методы эффективного управления / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. А.Р. Бенедиктов, В.В. Мотылев. – М.: Экономика, 1989. – 288 с.
233. Мочерний С.В. Основы підприємницької діяльності: Навч. посібник / С.В. Мочерний, О.А. Устенко, С.І. Чоботар. – К.: Академія, 2005. – 280 с.
234. Мочерний С.В. Політична економія: Навч. посібник. – К.: Знання-Прес, 2002. – 687 с.
235. Мочерний С. Синергетичний підхід в економічному дослідженні // Економіка України. – 2002. – № 8. – С. 44–51.
236. Назарова Г.В. Концепція організаційно-структурної розбудови підприємств корпоративного сектору // Економіка розвитку. – 2003. – № 1. – С. 47–51.
237. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Стат збірн. – К.: Держкомстат України, 2003. – 694 с.
238. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Стат. збірн. – К.: Держкомстат України, 2005. – 360 с.
239. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Стат. збірн. – К.: Держкомстат України, 2007. – 372 с.
240. Національні рахунки України за 2002 рік / Держкомстат України. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – С. 15–55.
241. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М.: Дело, 2000. – 473 с.
242. Непогодіна Н.І. Фінансові аспекти інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку виробничих підприємств // В зб.: “Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації: вплив на національну економіку і окремі бізнес”. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2007. – Т. 2. – С. 46–48.
243. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 328 с.
244. Никифорова В.А. Основные факторы стратегической конкурентоспособности отрасли промышленности в современных условиях // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №. 3, т. 2. – С. 84–87.

245. Никифоров А. Національна інноваційна система: вибір України // Економіст. – 2005. – № 12. – С. 35–41.
246. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Пер. з англ. І. Дзюб. – К.: Основи, 2000. – 198 с.
247. Нуреев Р. Неинституциональная методология // Вопросы экономики. – 2002. – № 8. – С. 127–132.
248. Овечкіна О.А. Концептуально-теоретичні засади створення ефективного правового режиму регулювання інноваційних процесів в Україні // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки / О.А. Овечкіна, К.В. Іванова. – 2008. – № 4. – Т. 2. – С. 153–157.
249. Огурцов А. Вихід на інноваційний шлях розвитку суспільства / А. Огурцов, Л. Манаєв, В. Заліщук // Науковий світ. – 2003. – № 4. – С. 4–6.
250. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова // Русская академия наук. – М.: Азбуковник, 1998. – 944 с.
251. Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 416 с.
252. Ольсевич Ю. О специфике экономических институтов социальной сферы / Ю. Ольсевич, В. Мазарчук // Вопросы экономики. – 2005. – № 5 – С. 50–64.
253. Ольсевич Ю. Хозяйственная трансформация и трансформация теории // Вопросы экономики, 1997. – №5. – С. 27.
254. Основи економічної теорії: Підручник / А.А. Чухно, П.С. Єщенко, Г.Н. Климко та ін.; за ред А.А. Чухна. – К.: Вища школа, 2001. – 606 с.
255. Основи економічної теорії: Посібник для студентів вищих навчальних закладів / В.О. Рибалкін, М.О. Хмелевський, Т.І. Біленко, А.Г. Прохоренко та ін. – К.: Академія, 2002. – 352 с.
256. Основи стійкого розвитку: Навч. посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2005. – 654 с.
257. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
258. Офіційний сайт Державного комітету статистики України // www.ukrstat.gov.ua
259. Офіційний сайт компанії PricewaterhouseCoopers // <http://pwc.com/>
260. Оуэн Дж. Голая правда о менеджменте. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
261. Павлова В.А. Конкурентоспособность предприятия: оценки та стратегия забезпечення. – Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.
262. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура. – К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.
263. Палій Н. Дзеркало для національної ідеї // Дзеркало тижня. – 2006. – № 45 (624). – 1 груд.
264. Пахомов Ю.М. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Ю.М. Пахомов, Д.Г. Лук'яненко, Б.В. Губський. – К.: Україна, 1997. – 237 с.
265. Пашкевич О. Найманець при владі: плюси і мінуси найманих топ-менеджерів // <http://www.zn.kiev.ua/ie/show/454/40645/>.
266. Пашута М. Мале підприємництво та інновації як фактор зростання економіки // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 51–55.
267. Пенькова І.В. Інформаційна економіка: питання теорії: Монографія. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 296 с.
268. Пенькова О.Г. Конкурентоспособность національної економіки в умовах глобалізації // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 26–31.

269. Перепаденко Т. Щоб бізнес не спотикався // Дзеркало тижня. – 2007. – № 40(669). – 27 жовт. – С. 11.
270. Петрова Ю. Десять моделей жизни организации: трудности интеграции // Управление персоналом / Ю. Петрова, Е. Моргунов. – 2004. – № 17. – С. 62–67.
271. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
272. Пилипенко А.А. Інституціональні засади управління інтеграційним розвитком підприємства // ДонГУ, 2007. – Вип. 103–2. – С. 227–234.
273. Пилипенко А.А. Інтеграційний потенціал інноваційного співробітництва: онтологічне моделювання // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 22–27.
274. Подольчак Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11. – С. 134–144.
275. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35, вып. 2. – С. 3–20.
276. Полунеев Ю. Технологія економічного прориву // Дзеркало тижня. – 2006. – № 41 (620). – 28 жовт.
277. Попов Д.Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 18–34.
278. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия // Управление компаний. – 2003. – № 2. – С. 69–76.
279. Попов Е.В. Миниэкономика / Е.В. Попов, А.И. Татаркин. – М.: Наука, 2003. – 386 с.
280. Попов Е. Организационные рутины предприятия: к синтезу эволюционных и системно-интеграционных подходов // Вопросы теории и практики управления / Е. Попов, Н. Хмелькова. – 2004. – № 6. – С. 55–62.
281. Попов Е. Эндогенный оппортунизм в теории “принципала-агента” // Вопросы экономики. – 2003. – № 31. – С. 118–130.
282. Попов О.Є. Державне регулювання та підтримка структурно-інноваційних трансформацій національної економіки // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 18–22.
283. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
284. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентное преимущество стран / Пер. с англ.; Под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
285. Портер М. Японская экономическая модель: может ли Япония конкурировать? / Пер. с англ. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. – 262 с.
286. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
287. Приходько В. О смене управленческих парадигм // Проблемы теории и практики управления / В. Приходько, Т. Иванова. – 2004. – № 6. – С. 96–100.
288. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України. Наукова доповідь / За ред. Я. Жаліло. – К.: НІСД, 2005.
289. Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій. Закон України від 9.04.2004 р. // Бюлетень ВР України. – 2004. – № 32. – С. 384.
290. Прокопович Н. Ласкаво просимо до інкубатора // Підприємництво в Україні: події, проблеми, перспективи. – 1998. – № 1. – С. 15–18.
291. “Про інноваційну діяльність”: Закон України // Бюлетень ВР України. – 1999. – № 2–3. – С. 20.

292. Про питання створення технопарків та інноваційних структур інших типів. Розпорядження Президента України № 17/96 від 23.01.96 // Урядовий кур'єр. – 1996. – 26 лют. (№ 30).
293. “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні”: Закон України // Урядовий кур'єр. – 2003. – 10 лют.
294. Про рекомендації парламентських слухань на тему “Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації”. – Постанова Верховної Ради України № 1244-V від 27.06.2007 р.
295. “Про систему оподаткування”: Закон України № 1251-12 від 25.06.1991 р. (із змінами та доповненнями // rada.kiev.ua.
296. “Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків”: Закон України // Бюлетень ВР України. – 1999. – № 40. – С. 363.
297. 3У “Про стимулювання розвитку регіонів”: Закон України від 1.01.2006 р. // Бюлетень ВР України. – 2005. – № 51. – С. 548.
298. Процишин О.Р. Трактуювання сучасного понятійного апарату конкуренції в торгівлі // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2. – С. 60–64.
299. Пустовійт Р.Ф. Аналіз інституціонального середовища та його зв'язок з теоріями права і суспільного вибору // Наук. праці Донецького держ. техн. ун-ту. Сер.: Економічна. Вип. 70. – Донецьк: ДонНТУ, 2004. – С. 210–215.
300. Радаев В. Деформализация правил и уход от налогов в российской хозяйственной деятельности // Вопросы экономики. – 2001. – № 6. – С. 60–79.
301. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
302. Ревенко А. Забута продуктивність праці // Дзеркало тижня. – 2008. – № 10 (689). – С. 7.
303. Редькін О.С. Основні важелі інноваційного зростання країн з перехідною економікою / О.С. Редькін Т.Б. Кублікова // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2003. – № 2. – Т. 1– Ч. 1. – С. 99–102.
304. Рихтюк В.Л. Інноваційне підприємництво як складова сталого економічного зростання // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10. – С. 135–142.
305. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 471 с.
306. Роговець А.М. Спрощення системи оподаткування малого та середнього бізнесу // Фінанси України. – 2005. – № 4. – С. 24–31.
307. Рожен О. Перегнати, не наздоганяючи. Інтерв'ю з Ю. Полунєєвим // Дзеркало тижня. – 2007. – № 5 (634). – 10 лют.
308. Рожен О. Смутно мерцающий свет технопарков // Зеркало недели. – 2006. – № 27. – 15 июл. – С. 13.
309. Розанова Н. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке // Вопросы экономики. – 2002. – № 1. – С. 50–67.
310. Рубан В. Инновационная модель стратегического развития Украины // Экономика Украины / В. Рубан, О. Чубукова, В. Некрасов. – 2004. – № 5. – С. 14–19.
311. Румянцева З.П. К обоснованию новой управленческой парадигмы // Российский экономический журнал. – 1993. – № 3. – С. 61–71.
312. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Пер. с англ.; Т. Саати, К. Керне; под ред. И.А. Ушакова. – М.: Радио и связь, 1991. – 384 с.
313. Садовский В.Н. Системный подход и общая теория систем: статус, основные проблемы и перспективы развития // Системные исследования: Ежегодник. 1979. – М.: Наука, 1980. – С. 29–54.

314. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Под ред. Б.В. Сазонова. – М.: Прогресс, 1990. – 325 с.
315. Саханова А.Н. Новая парадигма государственного управления “Good Governance”: пример Японии как перспектива для стран СНГ // <http://www.dis.ni/manag/arhiv/2004/1/4.html>.
316. Семикіна М.В. Проблеми активізації інноваційної праці на промислових підприємствах України в контексті глобальних трансформацій // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002, Вип. 8, Т. 2. – С. 129–135.
317. Сергеев А. Институты управленческой парадигмы в России // Менеджмент в России и за рубежом, 2005. – № 2. – С. 55–66.
318. Система. Симметрия. Гармония / Под ред. В.С. Тюхтина, Ю.А. Урманцева. – М.: Наука, 1988. – 312 с.
319. Скворцов Н.Н. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт / Н.Н. Скворцов, Н.К. Назимова. – К.: УкрИНТЭИ, 1992. – 64 с.
320. Сколотяний Ю. Що не звіт – у нас “незалік” // Дзеркало тижня. – 2007. – № 36(665). – 29 верес. – С. 1, 8.
321. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
322. Слонов Н. Базовые парадигмы менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 2005. – № 2. – С. 112–118.
323. Смеричевский С.Ф. Состояние и перспективы законодательного обеспечения инновационной деятельности в Украине: экономико-правовой аспект: Монография / С.Ф. Смеричевский, Д.Е. Высоцкий. – Донецьк: ВІК, 2004. – 124 с.
324. Смірнов О.О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11. – С. 116–125.
325. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Аудит-ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
326. Смолін І. Концепція стратегічного планування в динамічному конкурентному середовищі // Конкуренція. – 2004. – № 6. – С. 30–36.
327. Современные буржуазные теории экономического роста и цикла. – М.: Наука, 1979. – 344 с.
328. Современный маркетинг / По ред. В.Е. Хруцкого – М.: Финансы и статистика, 1991 – С. 156.
329. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский контекст. – К.: Логос, 2002. – 645 с.
330. Солоу Р. Технические изменения и функция общественного производства. – М.: Экономика, 1991. – 375 с.
331. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
332. Стадник В.В. Виклики глобалізації і проблема конкурентоспроможності національної економіки // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 4. – Т. 2. – С. 97–101.
333. Стадник В.В. Інтелектуальний ресурс як потенціал розвитку організації // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки / В.В. Стадник, Т. О. Вишинська. – 2006. – № 1. – Ч. 1. – Т. 3. – С. 40–44.
334. Стадник В.В. Вплив інституційних змін на еволюцію принципів управління // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – 2002. – № 4. – С. 176–181.
335. Стадник В.В. Вплив інституційного середовища на формування принципів і методів управління організацією // Наук. праці Донецького держ. техн. ун-ту. Сер.: Економічна. Вип. 55. – Донецьк: ДонНТУ, 2003. – 256 с. – С. 32–37.

336. Стадник В.В. Вплив інституційних чинників на розвиток малого бізнесу в Україні // В зб. "Техніко-економічне сприяння розвитку підприємництва". – Краків, 2005. – С. 421–430.
337. Стадник В.В. Вплив конкурентної стратегії на перспективи розвитку суб'єктів малого бізнесу // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 4. – Т. 1. – С. 131–139.
338. Стадник В.В. Еволюція управлінської парадигми в контексті знань про природу економічної організації // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4. – Ч. 2. – Т. 3. – С. 40–44.
339. Стадник В.В. Ефективність функціонування структур підтримки розвитку підприємництва: економічні та інституційні аспекти // Научные труды Донецкого национального технического университета. Вып. 31–2(117). – Донецьк: ДонНТУ. – 2007. – С. 201–206.
340. Стадник В.В. Проблеми інтеграції суб'єктів господарювання в умовах перехідної економіки // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки / В.В. Стадник, О.В. Замазій. – 2003. – № 2. – Т. 1. – С. 38–42.
341. Стадник В.В. Розвиток форм інноваційної підтримки малого підприємництва на рівні регіону / В.В. Стадник, П.Г. Іжевський // В зб.: "Український бізнес ХХІ століття: реалії, проблеми, перспективи". – К.: НМЦ "Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні". – 2005. – С. 103–178.
342. Стадник В.В. Інвестиції у створення бізнес-інкубаторів як один із шляхів зменшення трансакційних витрат малих підприємств / В.В. Стадник, М.А. Йохна // Вісник Технологічного університету Поділля. – 1999. – № 5. – Ч.1. Економічні науки. – С. 163–165.
343. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
344. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.
345. Стадник В.В. Економічна та соціальна ефективність створення науково-технологічних парків / В.В. Стадник, М.А. Йохна, Т.В. Михальчик // Вісник Технологічного університету Поділля. – 1997.
346. Стадник В.В. Інструменти державного регулювання у розширенні інвестиційних можливостей вітчизняних підприємств / В.В. Стадник, В.М. Йохна, Т.В. Михальчик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 4, т. 1. – С. 69–72.
347. Стадник В.В., Йохна М.А. Організаційна культура: сутність та проблеми формування в підприємствах України // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – Хмельницький. – 2002. – № 1. – С. 178–184.
348. Стадник В.В. Проблеми і напрямки розвитку експортного потенціалу регіонів // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – 2002. Вип. II. Економічні науки: У 2 ч. – Чернівці: АНТ Лтд / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – 2002. – Ч. 1. – С. 166–171.
349. Стадник В.В. Про деякі організаційно-економічні форми підтримки підприємництва на рівні регіонів / В.В. Стадник, М.А. Йохна // Вісник УАДУ. – 2001. – № 2. – Ч. 1. – С. 163–168.
350. Стадник В.В. Особливості управління конкурентоспроможністю на різних стадіях життєвого циклу організації / В.В. Стадник, О.В. Ксенченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 2. – Т.2. – С. 146–150.
351. Стадник В.В. Інновації у структурі джерел економічного зростання / В.В. Стадник, О.П. Мельничук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 4. – Т. 1. – С. 116–120.

352. Стадник В.В. Інституційні аспекти розвитку малого та середнього бізнесу (на прикладі Хмельницької області) / В.В. Стадник, Т.В. Михальчик // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – 2003. Вип. I. Економічні науки. – Чернівці: АНТ Лтд, 2003. – С. 228–331.
353. Стадник В.В. Економічні методи управління: необхідність, проблеми та перспективи використання для розбудови економіки України / В.В. Стадник, Т.В. Михальчик // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2000. – № 2. – С. 123–125.
354. Стадник В.В. Про важливість системного підходу до мотивації та стимулювання праці / В.В. Стадник, Т.В. Михальчик // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2000. – № 4. – С. 78–80.
355. Стадник В.В. Моделі поведінки суб'єктів малого бізнесу в умовах недосконалого інституційного середовища // Научные труды Донецкого национального технического университета. Сер. Экономическая. Вып. 103–4. – Донецьк, ДонНТУ. – 2006. – С. 115–120.
356. Стадник В.В. Можливості і перспективи формування інноваційно-підприємницької поведінки суб'єктів малого бізнесу в Україні // Научные труды Донецкого национального технического университета. Сер. Экономическая. Вып. 89–3. – Донецьк: ДонНТУ. – 2005. – С. 76–82.
357. Стадник В.В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 3. – Т. 1. – С. 9–15.
358. Стадник В.В. Теоретико-методичні основи інвестування розвитку підприємства / В.В. Стадник, Н.І. Непогода // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 12. – С. 44–48.
359. Стадник В.В. Функції маркетингу у визначенні інвестиційних потреб для розвитку бізнес-системи туристичного підприємства / В.В. Стадник, Н.І. Непогода // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Экономические науки. – 2007. – № 10. – С. 287–293.
360. Стадник В.В. Перспективи формування української моделі менеджменту / В.В. Стадник, І.С. Пасічник // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2000. – № 2. – С. 127–129.
361. Стадник В.В. Складові та чинники формування потенціалу розвитку малого підприємства / В.В. Стадник, О. Петрицька // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12. – С. 124–129.
362. Стадник В.В. Підприємницькі структури: сутнісні характеристики в контексті конкурентоспроможності національної економіки // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 5. – Т. 3. – С. 60–66.
363. Стадник В.В. Планування завдань оперативної інноватики у контексті стратегії розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 5. – Т. 1. – С. 151–155.
364. Стадник В.В. Інноваційно-інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства: Монографія / В.В. Стадник, Є.М. Рудніченко, Т.С. Томаля, Н.І. Непогода. – Хмельницький: ХНУ, 2008. – 302 с.
365. Стадник В.В. Систематизація концептуального наповнення управлінських парадигм: від управління функціонуванням до управління розвитком організацій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6. – Т. 1. – С. 141–149.
366. Стадник В.В. Напрями та моделі інноваційного розвитку регіонів України / В.В. Стадник, Г.В. Скиба // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – К., 2003. – № 3. – С. 111–117.
367. Стадник В.В. Стимули як складова інноваційної політики підприємства // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2002. – № 2. – Ч. 1. Економічні науки. – С. 9–11.

368. Стадник В.В. Структурування проблеми мотивації інноваційного розвитку національної економіки // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 27–34.
369. Стадник В. Теоретичні засади формування адаптивних соціально-економічних систем // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 6. – Т. 2. – С. 30–35.
370. Стадник В.В. О возможностях использования концепции VBM для решения задач управления корпорациями в переходной экономике / В.В. Стадник, Т.С. Томаля // Бизнес-информ. – 2007. – № 5. – Т. 1. – С. 38–41.
371. Стадник В.В. Реінжиніринг бізнес-процесів як засіб підвищення ринкової вартості підприємства / В.В. Стадник, Т.С. Томаля // Вісник Львівської комерційної академії. Сер. Економічна. Вип. 20. – 2006. – Ч. 2 – С. 101–112.
372. Стадник В.В. Умови виходу українських товарів на ринки ЄС // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2000. – № 15. – Ч. 3. – С. 91–95.
373. Стадник В.В. Управління потенціалом розвитку підприємництва в регіоні / В.В. Стадник, О.І. Радюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6. – Т. 1. – С. 28–32.
374. Стадник В.В. Чинники і умови реалізації суб'єктами малого бізнесу стратегії інноваційного розвитку // Регіональна економіка. – 2006. – № 3. – С. 58–65.
375. Старіш О.Г. Теорія відкритих систем як парадигма процесів глобального розвитку. – Сімферополь: Універсум, 2003. – 286 с.
376. Статистичний щорічник України за 2005 рік / Державний комітет статистики України: Під ред. Осауленка О.Г. – К.: Консультант, 2006. – 576 с.
377. Статистичний щорічник Хмельницької області, 2003 рік. Держкомстат України. – Хмельницький: Хмельницьке обласне управління статистики, 2004. – 485 с.
378. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2005 рік / За ред. В.В. Скальського. – Хмельницький: Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2006. – 443 с.
379. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2006 рік / За ред. В.В. Скальського. – Хмельницький: Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2007. – 435 с.
380. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2007 рік / За ред. В.В. Скальського. – Хмельницький: Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2008. – 432 с.
381. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 2002. – 254 с.
382. Сторожук О. Регулювання малого підприємництва в Україні через податковий механізм // Науковий вісник Академії податкової служби України. – 2003. – № 1. – С. 74–81.
383. Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 3–9.
384. Стратегічні виклики ХХІ 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. – Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки. – 564 с.
385. Ступницький. О. Інформаційні технології та корпоративне управління у ХХІ столітті // Економіка України. – 2005. – № 2. – С. 38–46.
386. Суворов В. Синергетическая концепция самоорганизации // http://utc.jinr.ru/~masny/students/site2/ideal_5.htm
387. Сухоруков А. Антикризова політика розвинутих країн // Економіка України. – 2004. – № 8. – С. 16–27.

388. Сухоруков А.І. Пріоритети інвестування національного технологічного розвитку // Стратегічна панорама. – 2002. – № 2. – С. 131–139.
389. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К.: ЦНЛ, 2007. – 536 с.
390. Таміліна Л.В. Дослідження ролі інституційних детермінантів економічного зростання в країнах з перехідною економікою // Наук. праці Донецького держ. техн. ун-ту. Сер. Економічна. – Вип. 89–3. Донецьк, ДонНТУ. – 2005. – С. 104–110.
391. Тарнавська Н. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України // Економіст. – 2007. – № 10. – С. 56–61.
392. Тибінь А. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємництва в регіоні // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–5.
393. Тимонін О.М. Стимулювання інноваційного процесу на підприємствах // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 53–55.
394. Тихоплав В.Ю. Гармония хаоса, или фрактальная реальность / В.Ю. Тихоплав, Т.С. Тихоплав. – СПб.: Весть, 2003. – 352 с.
395. Ткаченко Т. Регіональне підприємництво // Регіональна економіка. – 2006. – № 4. – С. 243–249.
396. Тодаро М.П. Экономическое развитие / Пер. с англ.; под ред. С.М. Яковлева, Л.З. Зевина – М.: Экономический факультет МГУ, ЮНИТИ, 1997. – 671 с.
397. Тодорова О. Формализация элементов корпоративной культуры // PR Менеджер. – 2004. – № 6. – С. 2–7.
398. Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 46–49
399. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
400. Туган-Барановський М.І. Політична економія. – К.: Наукова думка, 1994. – 263 с.
401. Уильямсон О. Вертикальная интеграция: соображения по поводу неудач рынка. Источник: Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса. – Т. 1; Под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 1999 // <http://www.gallery.economicus.ru>
402. Уильямсон О. Фирмы и рынки / Современная экономическая мысль / Общ. ред. В.С. Афанасьева, Р.М. Энтова. – М.: Прогресс, 1981. – С. 271–296.
403. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма Фирмы, рынки, “отношенческая” контрактация / Науч. ред. и вступ. ст. В.С. Катькало. – СПб.: Лениздат, SEV Press, 1996. – 702 с.
404. Ульяницька О.В. Соціально-економічні проблеми господарської діяльності підприємств малого бізнесу // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2(56). – С. 63–73.
405. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
406. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”; Изд-во “ЭКМОС”, 2000. – 352 с.
407. Федоренко І.П. Можливості та шляхи розвитку національної інноваційної системи в Україні // Наук. праці ДонНТУ. Сер. Економічна. – Вип. 91. – С. 111–112.
408. Федорук Л.Д. Фінансово-кредитні важелі та інструменти регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні / Л.Д. Федорук, В.М. Шацька, С.П. Гладій // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2003. – № 2. – Т. 1. – Ч. 1. – С. 135–144.
409. Федулова Л.І. Тенденції інноваційно-технологічного розвитку промисловості України / Л.І. Федулова, М.В. Волосяк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 5. – Т. 3. – С. 31–38.

410. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток промисловості України: тенденції та закономірності // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 82–97.
411. Федулова Л. Розвиток національної інноваційної системи України / Л. Федулова, М. Пашута // Економіка України. – 2005. – № 4. – С. 35–47.
412. Федько В.П. Азиатский и европейско-американский стиль управления, возможность оценки эффективности национального менеджмента через инфраструктурные составляющие / В.П. Федько, В.А. Бондаренко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 40–41.
413. Філіпенко А.С. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.С. Гальчинський та ін. – К.: Демос, 2002. – 252 с.
414. Фісун А.О. Роль функції інвестування інновацій в економічному зростанні // Фінанси України. – 2007. – № 6. – С. 46–55.
415. Филиппов Ю.В. Основы развития местного хозяйства / Ю.В. Филиппов, Т.Т. Авдеева. – М.: Дело, 2000. – 264 с.
416. Философский энциклопедический словарь // Гл. ред.: Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов. – М.: Советская энциклопедия, 1989. – 1068 с.
417. Фишер Г. Еще раз о причинах “японского экономического чуда” // Российский экономический журнал, 1995. – № 8. – С. 24–32.
418. Фищук О. Всем по копейке. Верховная Рада приняла два “инновационных” законопроекта // Бизнес. – № 28. – 2002. – С. 6–8.
419. Фомішина В.М. Фактори вибору стратегії споживчої та інвестиційної поведінки суб'єктами підприємництва // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: Книги XXI, 2007. – Вип. III. Економічні науки. – 456 с. – С. 203–208.
420. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки / За заг. ред. В.М. Гончарова. – К.: Техніка, 1999. – 112 с.
421. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Пер. с англ.; Общ. ред. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1987 – 272 с.
422. Фриман Е. Модель оценки рейтинговой результативности управленческих решений менеджеров предприятия / Е. Фриман, К. Коваль // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 7(3). – С. 210–213.
423. Хайек Ф.А. Использование знания в обществе // Индивидуализм и экономический порядок. – М.: Издательство, 2000. – С. 89–101.
424. Хаустов В., Панфілова Т. Інноваційні процеси в Україні: реалії і перспективи розвитку // Економіст. – 2002. – № 3. – С. 54–59.
425. Хачатурян Х.В. Інноваційні зміни у функціях і стратегічних орієнтирах системи державного управління // <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2005-2/txts/philo/05xxvsdu>.
426. Хільська І.І. Проблеми інтеграції України у світове господарство // В зб.: “Структурно-інституційні зміни та інвестиційно-інноваційний розвиток регіону”. – Чернівці, 2007. – 508 с. – С. 56–59.
427. Хміль Ф. Основы менеджмента: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
428. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: / Пер. с англ.; Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
429. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І. Нейкова. – К.: Знання, КОО. – 1999. – 514 с.
430. Чухно А. Нова економічна політика // Економіка України. – 2005. – № 7. – С. 15–22.
431. Чухрай Н. І. Механізми інноваційних перетворень в країнах ЄС та можливості їх трансформації в економіку України // Економіка і прогнозування. – 2003. – № 1. – С. 23–33.

432. Шамрай В.А. Концептуальні засади формування регулятивних відносин в Україні (організаційно-правові аспекти) / В.А. Шамрай, А.Л. Бейку // Проблеми регулювання зовнішньо-економічної діяльності України в сучасних умовах: Матер. IV міжнар. наук.-практ. конф. УАЗТ. – К.: Вид-во УАЗТ, 2001. – С. 26–29.
433. Шаститко А. Трансакционные издержки (содержание, оценка и взаимосвязь с проблемами трансформации) // Вопросы экономики. – 1997. – № 7. – С. 65–76.
434. Швиданенко О.А. Сучасні критерії конкурентоспроможності ефективності та інноваційності // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 8. – С. 145–153.
435. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Знання, КОО, 1998. – 512 с.
436. Шелюбская Н. Косвенные методы государственного стимулирования инноваций: опыт Западной Европы // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 13–18.
437. Шереметинський М.А. Інтеграційні відносини в агропромисловому підкомплексі на прикладі підприємств бурякоцукрового виробництва // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – № 4. – Ч. 1. – Т. 2. – С. 144–150.
438. Шершньова З.Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 137–141.
439. Шкворець Ю. Створення національної інноваційної системи України як передумови ефективного використання інноваційного потенціалу // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 17–18.
440. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. – К.: Наукова думка, 2003. – 334 с.
441. Шнипко О. Політика підвищення конкурентоспроможності: досвід розвинених країн та Україна // Економіст. – 2006. – № 10. – С. 49–59.
442. Шовкун І. Галузевий сектор науки в контексті інноваційних процесів в економіці України // Економіка України. – 2006. – № 10. – С. 49–59.
443. Шостак Л. Механизм инициирования экономического роста государств пост-плановой экономики // Экономика Украины. – 2001. – № 3. – С. 32–38.
444. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия. – М.: Экономика, 1995. – 320 с.
445. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – 464 с.
446. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учеб.-практ. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ГНОМ-ПРЕСС, 1988. – 384 с.
447. Юргель Н.В. Предприятие и фирма как начальный и конечный пункт эволюции фирмы в переходной период // Наук. праці Донецького держ. техн. ун-ту. Сер. Економічна. – Вип. 89–3. – Донецьк: ДонНТУ, 2005. – С. 64–75.
448. Яковлев А. Об использовании в России опыта новых индустриальных стран в формировании “институтов развития” и стимулировании инновационного экономического роста / А. Яковлев, К. Гончар // Вопросы экономики. – 2004. – № 10. – С. 32–54.
449. Янсен Ф. Эпоха инноваций / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 308 с.
450. Ярема Л.В. Економічні переваги інтегрованих об'єднань з виробництва, переробки і реалізації продукції // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7. – С. 137–142.
451. Ясін Е. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики // Вопросы экономики / Е. Ясін, А. Яковлев. – 2004. – № 7. – С. 4–34.
452. Ястремська О.М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства: Навч. посібник. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с.

453. Яценко Н. Віктор Пинзеник про системні проблеми та бюджетні перспективи 2007-го // Дзеркало тижня. – 2006. – № 26 (605). – С. 7.
454. Эрроу К. Возможности и пределы рынка как механизма распределения ресурсов. – М.: THESIS, 1993. – Т. 1. – Вып. 2. – С. 54–76.
455. Эшби У.Р. Принципы самоорганизации. – М.: Мир, 1966. – 164 с.
456. Aghion P. and Howitt P. Model of Growth through Creative Distraction // *Econometrics*, 1992. – V. 60. – P. 251–323.
457. Amin S. Unequal Development. – Delhi, 1979.
458. Arrow K. The Economic Implications of Learning-by-Doing // *Review of Economic Studies*. – 1962. – Vol. 29. – P. 155–173.
459. Audretsch, D. B. Innovation in cities: Science-based diversity, specialization and localized competition. *European Economic Review* / D.B. Audretsch, M.P. Feldman. – 1999. – № 43. – P. 409–429.
460. Barnard C. Functions of the Executive. – Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.
461. Bell D. The Social Framework of Information Society // *The Computer Age: A Twenty Years View*. – L., 1984.
462. Bertalanfi J. An Outline of General System Theory. – *British Journal for Philosophy of Science*. – 1950. – № 1–2. – P. 134–165.
463. Boskin M.J. Capital, Technology and the Economic Growth // *Technology and the Wealth of Nations* / M.J. Boskin, L.J. Low, 1992. – P. 17–55.
464. Demiz E. Yoruk. Patterns of Industrial upgrading in the clothing industry in Poland and Romania. *The Emerging Industrial Structure of the Wider Europe*, London 2004. – P. 103.
465. Fayol H. Industrial and General Administration, trans. J. A. Couhrough, Geneva: International Management Institute, 1930.
466. Follett M.P. The New State: Group Organization: The Solution of Popular Government, London: Longmans, Green, 1918.
467. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organization Grow // *Harvard Business Review*. – 1972. – Vol. 50. – № 4. – P. 37–46.
468. Greiner L.E. Patterns of Organization Change // *Harvard Business Review*. – 1967. – № 6–7.
469. Hamilton Walton H. The Institutional Approach to Economic Theory // *American Economic Review*. – 1919. – № 9. – P. 309–318.
470. Hansen M. Introducing T-shaped managers: knowledge management's next generation // *Harvard Business Review* / M. Hansen, B. Otinger. – 2001. – № 3. – V. 79. – P. 107–116.
471. Hodgson G.M. Economies and Institution. A Manifesto for a Modern Institutional Economies // Polity Press. – Cambridge. – 1988. – 346 с.
472. Hodgson G. The Legal Nature of the Firm and the Myth of the Firm-Market Hybrid // *International Journal of the Economics of Business*. – 2002. – V. 9. – № 1. – P. 37–60
<http://ru.wikipedia.org/wiki>
473. Howitt P. Model of Growth through Creative Destruction // NBER Working Paper / P. Howitt, P. Aghion. – 1990. – № 3223.
474. Jensen M. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // *Journal of Financial Economics* / M. Jensen, W. Meckling. – 1976. – V. 3. – P. 305–360.
475. Jones C.I. R&D – Based Models of Economic Growth // *Journal of Political Economy*, 1995. – № 4. – V. 103. – P. 759–784.
476. Kaplan R.S. The Balanced ScoreCard / R.S. Kaplan, D.P. Norton – Boston: Harvard Business School Press, 1996.

-
477. Kirkman B. Powering up team // *Organizational Dynamics* / B. Kirkman, B. Rosen. – 2000. – № 3, vol. 28. – P. 48–66.
478. Kreps David M. Corporate culture and economic theory. – *Perspectives on positive political economy*: Ed. by Alt, James E. and Shapsley, Kenneth A. Cambridge, 1990.
479. Lazonick W. Innovative Enterprise and Historical Transformation // *Enterprise&Society*. – 2002. – March. – V. 3. – № 1. – P. 3–47.
480. Lippitt G.L. Crisis in a Developing Organization // *Harvard Business Review* / G.L. Lippitt, W.A. Schmidt. – 1967. – Vol. 45. – № 6. – P. 102–112.
481. Machlup F. *The Economics of Information and Human Capital*. – Princeton University Press, 1984. – 598 p.
482. Martin W.J. *The Information Society*. – London, 1988. – 188 p.
483. Masuda Y. *The Information Society as Post-Industrial Society*. – Wash.: World future soc., 1983. – XIV. – 673 p.
484. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. – New York: McGraw-Hill, 1960. – P. 33–34.
485. Mensch G. *Stalemate in technology: Innovations overcome the depression*. Ballinger. Cambridge (Massachusetts), 1979.
486. Nelson R. In Search of a Useful Theory of Innovation // *Research Policy* / R. Nelson, S. Winter. – 1977. – Vol. 6. – P. 37–76.
487. Nuernberger Ph. Mastering the creative Proctss // *The Futurist*. – 1984. – Vol. 18. – № 4. – P. 36.
488. Penrose E. *The Theory of the Growth of the Firm*. – New York, M.E. Sharpe, 1980. – 265 p.
489. Penrose E. Limits to the Growth and Size of the Firm // *American Economic Review*. – 1955. – V. 45. – №2. – P. 531–543.
490. Romer P.M. Endogenous technological change // *Journal of Political Economy*, 1990. – № 5. – V. 98. – P. 71–102.
491. Rights and Production Functions // *Journal of Business*. – 1979.
492. Rostow W.W. *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*. 3rd ed. Cambridge, 1995.
493. Shefer L. Local milieu and innovations: Some empirical results // *The Annals of Regional Science* / L. Shefer, A. Frenkel. – 1998. – № 32. – P. 185–200.
494. Soete L. Technology Diffusion and the Rate of Technical Change // *The Economic Journal* / L. Soete, R. Turner. – 1984. – Vol. 94.
495. Solow R. Technical Change and the Aggregate Production Function // *Review of Economics and Statistics*. – 1957. – August. – P. 312–320.
496. Sundrum R.M. *Economic Growth in Theory and Practice*. – New York, St.Martin's Press, 2002.
497. *The Emerging Industrial Structure of the Wider Europe* (ed. Bu Francis Mc Gowan, Slavo Radosevic and Nick von Tunzelmann). – London, 2004.
498. Toffler A. *The Third Wave*. – 12th print. – Toronto: Bantan Books, 1987. – 537 p.
499. Tunzelmann N. Network alignment in the catching-up economics of Europe. *The Emerging Industrial Structure of the Wider Europe*. – London, 2004. – P. 33.
500. Weber M. *The Theory of Social and Economic Organizations*; ed. A.M. Henderson and Talcott Parsosns, New York: Free Press, 1947. – P. 328–337.
501. Wiener N. *The Human Use of human Beings; Cybernetics and Society*. – Heighen Mifflin Company, Boston, 1950. – 196 p.
502. www.amr.ru/evetsdoc408.htm.
-

- 503. www.doingbusiness.org
- 504. www.iee.org.ua
- 505. www.niurr.gov.ua/ukr/econom/vsaem/rozdil_3-2.htm
- 506. www.ukrstat.gov.ua

Додаток А

Таблиця А.1

Показники, що характеризують результативність
інноваційної діяльності промислових підприємств України*

Показник	Одиниця виміру	Рік						
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі продукції промисловості	%	6,8	7	5,6	5,8	6,5	6,7	6,7
Інновації, впроваджені промисловими підприємствами, всього	кількість	20905	23989	8898	5705	4960	3553	3945
	%	100	100	100	100	100	100	100
– нові технологічні процеси, всього	кількість	1421	1142	1482	1727	1808	1145	1419
	%	6,8	4,8	16,7	30,3	36,5	32,2	36,0
– з них маловідходні та безвідходні	кількість	469	430	606	645	690	424	534
	%	33,0	37,7	40,9	37,3	38,2	37,0	37,6
Освоєння нових видів продукції, всього	кількість	19484	22847	7416	3978	3152	2408	2526
	%	93,2	95,2	83,3	69,7	63,5	67,8	64,0
– з них нові види техніки	кількість	610	520	710	769	657	786	881
	%	3,1	2,3	9,6	19,3	20,8	32,6	34,9

Примітка. * Складено і розраховано за [www.ukrstat.gov.ua]

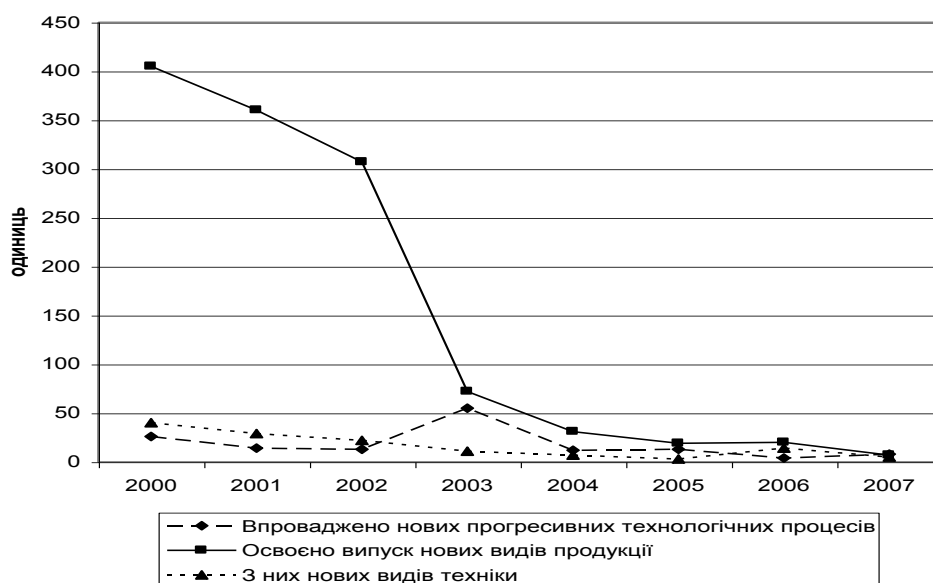


Рис. А.1. Результативність інноваційної діяльності у промисловому секторі Хмельницької області

Таблиця А.2

**Фінансові результати малих підприємств Хмельницької області
за видами економічної діяльності (2001 р.)***

Вид економічної діяльності	Кількість малих підприємств			Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, ("+" – прибуток, "-" – збитки)	
	Всього	Діючих	Частка діючих у загальній кількості, %	В цілому по групі, млн грн	З розрахунку на одне діюче підприємство, грн
Сільське господарство	281	204	72,5	-5,7	-27940
Промисловість	901	847	94,0	-9,6	-11334
Будівництво	417	323	77,5	0,8	+2476
Оптова та роздрібна торгівля	2016	1657	82,2	-2,6	-820
Готелі та ресторани	157	157	100	-1,4	-2548
Транспорт	200	200	100	-1,4	-7000
Операції з нерухомістю	547	539	98,5	-1,9	-3525
Освіта	39	39	100	0,4	+10256
Охорона здоров'я	71	55	77,5	0,1	+1818
Послуги	212	196	92,5	2,3	+11734
Всього	4841	3725	76,9	-18,0	-4832

Примітка. *Складено на основі офіційних статистичних даних.

Таблиця А.3

**Фінансові результати малих підприємств Хмельницької області
за видами економічної діяльності (2003 р.)**

Вид економічної діяльності	Кількість малих підприємств			Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, ("+" – прибуток, "-" – збитки)	
	Всього	Діючих	Частка діючих у загальній кількості, %	В цілому по групі, млн грн	З розрахунку на одне діюче підприємство, грн
Сільське господарство	442	332	75,1	-13,3	-40060,2
Промисловість	1088	890	81,8	-15,67	-17606,7
Будівництво	442	323	73,1	+0,43	+1331,3
Оптова та роздрібна торгівля	2076	1384	66,7	-7,8	-5635,8
Готелі та ресторани	158	132	83,5	+0,04	+303,0
Транспорт і зв'язок	252	203	80,6	-1,55	-7635,5
Операції з нерухомістю	750	618	82,4	-6,7	-10841,4
Освіта	44	40	90,9	+0,26	+6500
Охорона здоров'я	82	65	79,3	+0,07	+1076,9
Індивідуальні послуги населенню	220	165	75,0	+3,07	+18606,1
Всього	5607	4195	74,8	-41,15	-9809,3

Примітка. *Складено на основі офіційних статистичних даних.

Таблиця А.4

Структурні зміни у секторі малого підприємництва протягом 2001–2003 рр.

Групи підприємств за галузевою приналежністю	2001 рік		2003 рік		Структурні зміни, %	
	Кількість підприємств, одиниць	Частка у загальній кількості, %	Кількість підприємств, одиниць	Частка у загальній кількості, %	За кількістю підприємств	За часткою
Промисловість	901	18,61	1088	19,4	120,8	104,2
Будівництво	417	8,61	442	7,9	106,0	91,7
Оптова та роздрібна торгівля; послуги з ремонту	2016	41,64	2076	37	103,0	88,8
Готелі та ресторани	147	3,04	158	2,8	107,5	92,2
Транспорт і зв'язок	200	4,13	252	4,5	126,0	108,9
Операції з нерухомістю, здавання під найм	516	10,66	750	13,4	145,3	125,7
Освіта і охорона здоров'я, послуги населенню	319	6,59	346	6,2	108,5	94,1
Інші	325	6,71	495	8,8	152,3	131,1
Всього	4841	100	5607	100	115,8	–

Таблиця А.5

**Фінансові результати малих підприємств Хмельницької області у 2006 р.
за видами економічної діяльності**

Вид економічної діяльності	Кількість малих підприємств			Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, ("+" – прибуток, "–" – збитки)	
	Всього	Діючих	Частка діючих у загальній кількості, %	В цілому по групі, млн грн	З розрахунку на одне діюче підприємство, грн
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	612	476	77,78	–15,0	–31,51
Промисловість	1117	781	69,92	–5,3	–6,79
Будівництво	593	353	59,53	+10,5	29,75
Торгівля, ремонт автомобілів та побутових приладів	2023	1197	59,17	–40,0	–33,42
Готелі та ресторани	179	138	77,09	–0,9	–6,52
Транспорт і зв'язок	249	177	71,08	–3,0	–16,95
Операції з нерухомістю	1057	842	79,66	+1,3	1,54
Освіта	32	26	81,25	+0,2	7,69
Охорона здоров'я	100	68	68,00	+0,3	4,41
Індивідуальні послуги населенню, діяльність у сфері культури і спорту	238	170	71,43	+15,6	91,76
Інші види діяльності	96	–	–	–	–
Всього	6296	4292	68,17	–32,5	–7,57

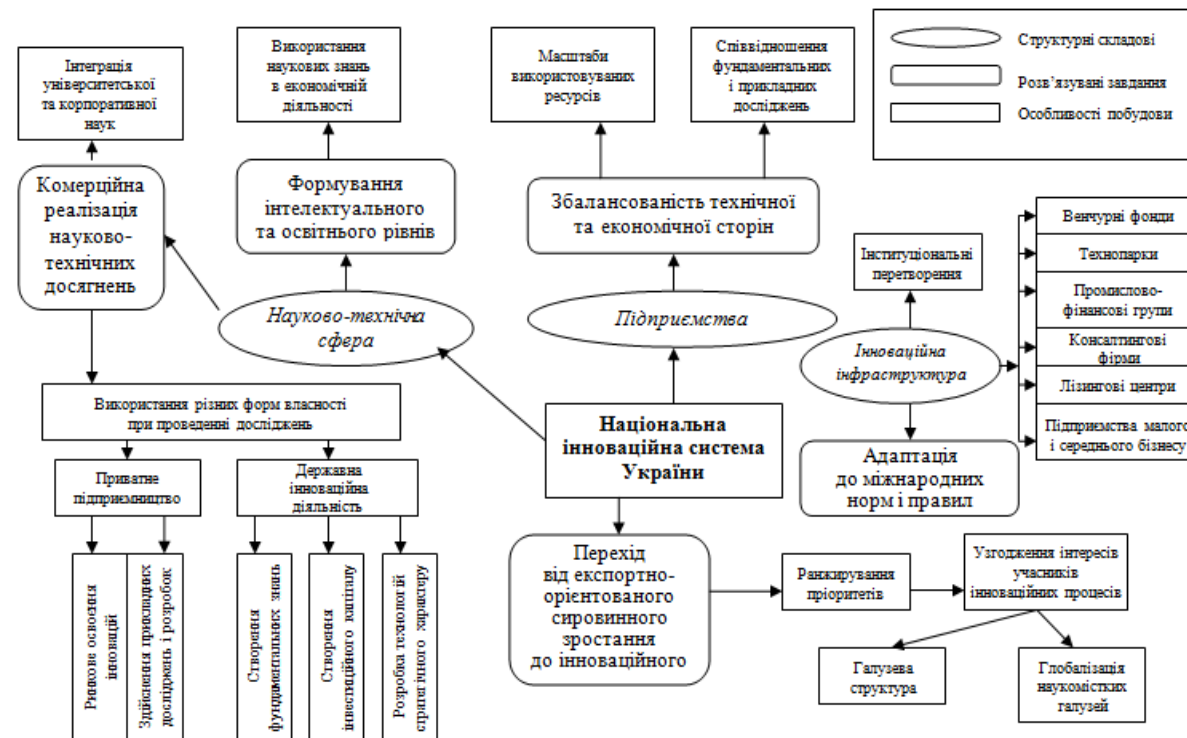


Рис. А.2. Схема формування національної інноваційної системи України

Додаток Б

Анкета

Хмельницький національний університет проводить дослідження, метою якого є визначення напрямків розвитку форм підтримки діяльності малого та середнього бізнесу на Поділлі. Дослідження провадяться на основі анкетного опитування керівників згаданої категорії підприємств різних галузей. Опитування проводиться анонімно. Якщо Ви отримали анкету, це означає, що Ви стали одним із учасників дослідження. Просимо Вас, уважно прочитавши запитання, обрати та заповнити свій варіант відповіді (в деяких випадках, із зазначенням в умові запитання, декілька відповідей).

1. Ваше основне місце роботи?

- а) сектор невиробничого підприємництва;
- б) сектор виробничого підприємництва.

2. Якщо Ви займаєте керівну посаду, то якого рівня?

- а) керівник підприємства;
- в) майстер, бригадир тощо;
- б) керівник відділу, служби, цеху;
- г) не є керівником;

3. Як би Ви охарактеризували сьогодні умови економічного розвитку у Вашій місцевості порівняно з 2003 роком?

- а) значно покращились;
- в) не змінилися;
- б) покращились;
- г) погіршилися.

4. Які фактори, на Вашу думку, створюють найбільші проблеми для розвитку підприємництва? Позначте їх за ступенем важливості (рангом) цифрами від 1 – найважливіший до 11 – найменш важливий). Якщо якийсь із факторів неврахований, але, на Вашу думку, важливий, додайте до списку і також вкажіть його ранг.

- а) відсутність можливості отримання кредитів на прийнятних умовах;
- б) високі ставки оподаткування;
- в) надмірна кількість перевірок з боку контролюючих органів;
- г) складний механізм реєстрації суб'єкта підприємництва;
- д) бюрократична система отримання дозволів і корумпованість чиновників;
- е) низька кваліфікація працівників ключових професій;
- ж) нестабільність законодавства;
- и) дешевий імпорт;
- к) високі ціни паливно-енергетичних ресурсів;
- л) етичні якості партнерів;
- м) надмірна політизація економіки і суперництво між конкурентами нецивілізованими методами;
- н) вкажіть іншу відповідь.

5. Як Ви оцінюєте стан справ у вказаних галузях промисловості області порівняно з 2003 роком?

- 1. Легка промисловість:
 - а) значно покращився;
 - в) не змінився;
 - б) покращився;
 - г) погіршився.
- 2. Харчова промисловість:
 - а) значно покращився;
 - в) не змінився;
 - б) покращився;
 - г) погіршився.

6. Якщо Ви оцінили стан справ у галузі як такий, що покращився, чи значно покращився, то вкажіть, що саме свідчить про це?

- а) ... б) ...

7. Якщо Ви працюєте на виробничому підприємстві, то якою є застосовувана на ньому технологія?

- а) сучасна вітчизняна, відповідає вимогам ресурсозберігання і забезпечує конкурентоспроможність продукції за ціною та якістю. Придбана у ... році
б) сучасна закордонна, відповідає вимогам ресурсозберігання і забезпечує конкурентоспроможність продукції за ціною та якістю. Придбана у ... році (вказати країну) ...
в) технічні засоби придбані у великих підприємств і модернізовані під власні потреби.

8. Якщо продукція (послуги) Вашого підприємства суттєво не відрізняється за ціною та якістю від аналогічної продукції інших виробників, то чи розробляються на Вашому підприємстві заходи (нововведення) для підвищення її конкурентоспроможності?

- а) так; б) ні; в) не знаю.

9. Якщо нововведення здійснюються, то яких аспектів діяльності підприємства вони стосуються? Розташуйте зазначені варіанти за частотою впровадження.

- а) раціоналізації виробничих процесів;
б) вдосконалення управлінської діяльності;
в) вдосконалення маркетингових заходів (реклама, проведення акцій тощо);
г) вдосконалення конструкції (дизайну) виробу;
д) вдосконалення системи оплати праці;
е) вдосконалення системи преміювання;
ж) вкажіть іншу відповідь.

10. Якщо є труднощі із розробкою нововведень, то яких аспектів вони стосуються? Розташуйте зазначені варіанти за їх важливістю для Вашого підприємства.

- а) техніко-конструкторських
б) економічного обґрунтування доцільності нововведення
в) організаційних, пов'язаних із небажанням змінювати звичну діяльність
г) пасивністю персоналу, відсутністю ініціативи щодо вдосконалення роботи підприємства;
д) вкажіть іншу відповідь.

11. Чи є, на Вашу думку, потреба у перепідготовці управлінських працівників Вашої фірми для підвищення ефективності їх роботи?

- а) так; б) ні; в) не знаю.

12. Якщо потреба у перепідготовці є, то за якими напрямками? Вказані варіанти пронумеруйте за їх важливістю для Вашого підприємства.

- а) маркетингові дослідження;
б) стимулювання збуту;
в) управління нововведеннями (планування і організація інноваційної діяльності);
г) управління фінансами;
д) управління персоналом (активізація діяльності);
е) управління конфліктами і груповою роботою;
ж) вкажіть іншу відповідь.

Дякуємо Вам за співпрацю!

Додаток В

Таблиця В.1

Перелік малих і середніх підприємств Хмельницької області, на яких проводилось анкетування для з'ясування перешкод залученню на них нових технологій

Підприємство	Вид діяльності	Місце знаходження
1	2	3
1. Науково-виробниче МП "Ніко"	Швейне виробництво, виготовлення верхнього одягу	Волочиський р-н
2. ТзОВ "Арта-Агро"	Виготовлення будівельних матеріалів	Ізяславський р-н
3. ПП Агрофірма "Кобзар"	Випічка хлібобулочних виробів	Старокостянтинівський р-н
4. ПП "Сьомаківський цегельний завод"	Виробництво цегли	Старосинявський р-н
5. ПП "Міні-пекарня"	Випічка хлібобулочних виробів	Теофіпольський р-н
6. ПП "Силует"	Виготовлення швейних виробів	Ярмолинецький р-н
7. Будівельне підприємство "Основа"	Виготовлення металопластикових вікон; дверей, меблів	м. Хмельницький
8. ТОВ "Екопласт"	Виготовлення виробів з поліетелену; виробництво товарів господарсько-побутового призначення	м. Хмельницький
9. Виробниче підприємство "Зеніт"	Виробництво товарів з пластмаси	м. Хмельницький
10. КП "Завод безалкогольних напоїв"	Виробництво мінеральної води та безалкогольних напоїв	м. Шепетівка
11. ТОВ "Полімермаш"	Обробна промисловість, виробництво машин та устаткування	м. Хмельницький
12. ПП "Балтика"	Переробка рибної продукції	м. Хмельницький
13. ПП "Мамин хліб"	Виготовлення хлібобулочних виробів	Красилівський р-н
14. ТОВ "Ольгерд"	Виробництво мінеральної води та безалкогольних напоїв	Летичівський р-н
15. МПП "Полімер"	Виготовлення полімерних виробів	Городоцький р-н
16. ТОВ "Євгеній"	Маслоробна, сироробна і молочна промисловість	Ізяславський р-н
17. ТОВ "Літма"	Виробництво взуття	м. Хмельницький
18. СП "Нейл ЛТД"	Виробництво цвяхів і металопрокату	м. Хмельницький
19. ЗАТ "Мокозавод"	Виробництво молочної продукції	Деражнянський р-н
20. ТОВ НВО "Нові технології"	Виробництво металопластикових виробів і профілю	м. Хмельницький
21. ДП "Дністер"	Виробництво керамічної плитки	м. Кам'янець-Подільський
22. ПП "Пакт"	Виробництво ізолюваного дроту та кабелю	м. Кам'янець-Подільський
23. ПП "Модерн-А"	Виготовлення швейних виробів із шкіри; виготовлення головних уборів та аксесуарів; пошиття жіночого, чоловічого та дитячого одягу	м. Хмельницький
24. ТОВ "Світязь"	Виробництво ізолюваного дроту та кабелю	Кам'янець-Подільський р-н
25. ВАТ "Майдан-Вільський комбінат вогнетривів"	Виробництво вогнетривких керамічних виробів	Полонський р-н
26. НВП "Корпускула"	Виробництво хімічної продукції для промислових цілей	м. Хмельницький
27. КП "Завод "ПОЛІМЕР"	Виробництво інших виробів з пластмаси	м. Хмельницький
28. ВАТ "Лозівський інструментальний завод"	Виробництво інструменту	Деражнянський р-н
29. ПВКП "Механік"	Виробництво інструменту	Кам'янець-Подільський р-н

1	2	3
30. ПП “Левада ЛТД”	Виробництво меблів та дерев’яної галanterії	м. Кам’янець-Подільський
31. ПП “Ізяславська швейна фабрика”	Виробництво робочого одягу	Ізяславський р-н
32. ТЗОВ “Бембі”	Виробництво верхнього одягу	м. Хмельницький
33. ТЗОВ “Кеппі”	Виробництво трикотажних виробів	м. Хмельницький
34. ТОВ “Літма”	Виробництво взуття	м. Хмельницький
35. ТОВ “Верест”	Переробка мяса	Дунаєвецький р-н
36. КП “Славутський пивоварний завод”	Виробництво пива	м. Славута
37. ВАТ “Божиковецький крохмальний завод”	Виробництво крохмалю та крохмальних продуктів	Деражнянський р-н
38. ПП “Рудпол”	Виробництво мінеральних вод та прохолодних напоїв	Хмельницький р-н
39. ТОВ “Ольгерд”	Виробництво мінеральних вод та прохолодних напоїв	Летичівський р-н
40. ПП “Енергосистема”	Виробництво молочних продуктів	Новоушицький р-н
41. ПП “Захід”	Виробництво борошна	Білогірський р-н
42. ТЗОВ “Явір”	Лісопильне та стругальне виробництво, просочування деревини	м. Славута
43. ТОВ “Фабрика штучних шкір “ЕКО – СКАІ”	Виготовлення штучних шкір	Ярмолинецький р-н
44. ЗАТ “Хмельницька макаронна фабрика”	Виготовлення макаронних виробів	м. Хмельницький
45. ЗАТ “ЕРА”	Виробництво виробів з паперу та картону	м. Хмельницький
46. ЗАТ “Вінківці сирзавод”	Виготовлення твердих сирів	Вінківський р-н
47. ПП “Вектор Плюс”	Виробництво круп	м. Шепетівка
48. ВАТ “Номінал”	Виробництво деталей електронного устаткування	Волочиський р-н
49. ПП “Аніла”	Переробка риби	м. Хмельницький
50. ТОВ “Летичів Продукт”	Виробництво консервів	Летичівський р-н
51. ТЗОВ “Динамо”	Виробництво харчових концентратів, борошна	Деражнянський р-н
52. КП “Буртинський завод вогнетривів”	Виробництво вогнетривких керамічних виробів	Полонський р-н
53. ТОВ “Світязь”	Виробництво ізоляованого дроту та кабелю	Кам’янець-Подільський р-н

Таблиця Г.1

Результати опитування керівників (головних інженерів) МСБ Хмельницької області

Запитання	Питома вага відповідей
1	2
1. Чи запроваджувало Ваше підприємство у виробничий процес нове технологічне обладнання чи нові технології за останні 12 років?	53 підприємства*
а) так	90,6 % (48)
б) ні	9,4 % (5)
2. З точки зору нинішніх завдань та проблем підприємства, чи потрібні Вам технологічні нововведення взагалі?	53 підприємства*
а) так	94,3 % (50)
б) ні	5,7 % (3)
3. Як часто проводилися технологічні зміни на Вашому підприємстві?	53 підприємства*
а) раз на рік	0 % (0)
б) раз на 2 роки	5,7 % (3)
в) раз на 3 роки	20,8 % (11)
г) частіше ніж раз на рік	0 % (0)
д) один раз на 6 років	30,2 % (16)
е) рідше ніж раз на 6 років	34,0 % (18)
ж) не впроваджувалися більше 12 років	9,4 % (5)
4. Якщо технологічні нововведення впроваджувалися на підприємстві, то вкажіть, будь-ласка, приблизну величину витрат на це в % до загальних річних витрат підприємства?	48 підприємств*
а) < 5 %	22,9 % (11)
б) 5–10 %	14,6 % (7)
в) 10–20 %	4,2 % (2)
г) 20–30 %	2,1 % (1)
д) 30–40 %	10,4 % (5)
е) 40–50 %	18,8 % (9)
ж) > 50 %	27,1 % (13)
5. Технологічні нововведення являли собою?	48 підприємств*
а) власні розробки підприємства	31,3 % (15)
б) розробки інших вітчизняних підприємств чи наукових установ	33,3 % (16)
в) іноземні розробки з країн близького зарубіжжя	18,8 % (9)
г) іноземні розробки з країн далекого зарубіжжя	16,7 % (8)
6. Що змусило Ваше підприємство здійснити технологічні нововведення?	48 підприємств*
а) конкуренти	56,3 % (27)
б) данина часу	6,3 % (3)
в) спрацьованість виробничих фондів	33,3 % (16)
г) інше	4,2 % (2)
7. Фінансування на технологічні нововведення здійснювалося?	48 підприємств*
а) власним коштом	47,9 % (23)
б) за запозичені кошти	41,7 % (20)
в) за залучені кошти	4,2 % (2)
г) за умовами пільгового кредитування, під гарантію держави чи місцевих органів самоврядування тощо	2,1 % (1)

1	2
8. Чи відчували Ви труднощі із використанням нових технологій?	33 підприємства*
а) так	75,8 % (25)
б) ні	24,2 % (8)
9. Якщо труднощі були, то в чому саме?	25 підприємств*
а) відсутність належної кваліфікації працівників	28 % (7)
б) відсутність сировини, якої вимагає технологія	24 % (6)
в) приховане “ноу-хау”	12 % (3)
г) відсутність узгодженості з існуючим технологічним процесом	28 % (7)
д) інше	8 % (2)
10. За умови імпорту технологій на ваше підприємство з зовнішніх джерел на заводі стає? (можна обрати декілька пунктів одночасно)	53 підприємства*
а) брак коштів на придбання технології чи технологічного обладнання	94,3 % (50)
б) великі витрати часу і коштів на пошук технології чи технологічного обладнання	28,3 % (15)
в) низький рівень технологій пропонованих із зовнішніх джерел	28,3 % (15)
г) надто великі витрати, пов’язані з укладанням контрактів	18,9 % (10)
д) недобросовісна поведінка продавців технологій чи технологічного обладнання	47,2 % (25)
11. При розгляді варіантів про імпорт технологій з зовнішніх джерел, які варіанти її залучення Ви розглядали? (можна обрати декілька варіантів)	53 підприємства*
а) лізинг	39,6 % (21)
б) утворення спільного підприємства з власником технології	32,1 % (17)
в) договір купівлі	66% (35)
г) придбання, включаючи інженерний супровід (“під-ключ”)	11,3 % (6)
д) користування послугами спеціалізованих структур (технопарків, бізнес-центрів тощо), що надають інформаційні чи інжинірингові послуги	3,8 % (2)
12. Як Ви оцінюєте підтримку бізнесу в регіоні за наявності спеціалізованих структур (бізнес-центрів, технопарків, консультаційних центрів тощо) (0 – зовсім недостатньою, 10 – цілком достатньою)? (поставте позначку у відповідному квадраті)	53 підприємства*
0	28,3 % (15)
1	7,5 % (4)
2	20,8 % (11)
3	13,2 % (7)
4	11,3 % (6)
5	5,7 % (3)
6	7,5 % (4)
7	1,9 % (1)
8	3,8 % (2)
9	0 % (0)
10	0 % (0)
13. Як Ви думаєте, чи потрібна в нашій області спеціалізована структура, що б займалася б технічно-інноваційною підтримкою бізнесу, яка б надавала виробничим підприємствам послуги щодо відбору та пошуку необхідної технології, та її економічної доцільності?	53 підприємства*
а) так	96,2 % (51)
б) ні	3,8 % (2)
14. Витрати підприємства при користуванні послугами даної структури порівняно із самостійним пошуком необхідного обладнання або технологій?	53 підприємства*
а) зростають	17 % (9)
б) зменшуються	77,4 % (41)
в) залишаються незмінними	5,7 % (3)

Продовження таблиці Г.1

1	2
15. Чи звернулися б Ви до даного типу структур?	53 підприємства*
а) ніколи	3,8 % (2)
б) можливо, але такої необхідності немає	11,3 % (6)
в) звернувся б за певних обставин (вказіть, яких саме)	45,3 % (24)
г) обов'язково звернувся, якби така структура була створена	39,6 % (21)
16. Якщо така структура існуватиме, то які послуги Ви від неї хотіли б отримати? (можна обрати декілька варіантів)	51 підприємство*
а) можливість отримати вичерпну інформацію про існуючі технології у вашій сфері діяльності (техніко-технологічні параметри, вартість, умови придбання)	72,5 % (37)
б) консультаційні послуги щодо доцільності придбання певної технології чи обладнання (зокрема з розробкою бізнес-плану)	37,3 % (19)
в) юридичний супровід придбання технології	25,5 % (13)
г) інше	23,5 % (12)

Примітка. * Кількість респондентів, що дали відповідь на пропоновані питання.

Таблиця Г.2

Результати опитування керівників ПЕВ (головних бухгалтерів) МСП Хмельницької області щодо величини і структури витрат, пов'язаних з трансфером технологій

Запитання	Питома вага відповідей
1	2
1. Чи займається Ваш відділ плануванням витрат підприємства?	53 підприємства*
а) так	94,3 % (50)
б) ні	5,7 % (3)
2. Чи ведеться на Вашому підприємстві облік витрат, пов'язаних з упровадженням інновацій?	53 підприємства*
а) так	58,5 % (31)
б) ні	41,5 % (22)
3. Чи актуальними є для Вашого підприємства проблеми, пов'язані з пошуком інформації про існуючі нові технології, пошуком способу їх залучення, вибором продавця, укладанням угоди купівлі-продажу, які вимагають відповідних витрат?	53 підприємства*
а) так	83 % (44)
б) ні	17 % (9)
4. Чи значними є ці витрати (які називаються "трансакційними") для Вашого підприємства?	44 підприємства*
а) так	90,9 % (40)
б) ні	9,1 % (4)
5. Чи враховуєте Ви при обґрунтуванні економічної ефективності залучення технології (обраховували б, якщо залучалася в майбутньому), (можна обрати декілька пунктів одночасно)	53 підприємства*
а) виробничі витрати	100 % (53)
б) адміністративні	73,6 % (39)
в) трансакційні (занотовуєте для себе, оскільки в існуючій бухгалтерській звітності вони окремо не виділяються)	37,7 % (20)
6. Чи намагалися Ви б зменшити трансакційні витрати, зокрема при придбанні Вашим підприємством нової технології?	53 підприємства*
а) так	7,5 % (4)
б) ні	92,5 % (49)

1	2
7. Якщо так (виходячи з практики), (питання 4), то витрати якої групи (були б) є серед них найбільшими на Вашому підприємстві (можна обрати 2 пункти одночасно)?	40 підприємств*
а) пошуку партнерів	50 % (20)
б) укладання угод	62,5 % (25)
в) зумовлені недобросовісною поведінкою продавця технології	75 % (30)
г) зумовлені недобросовісною поведінкою посередницьких структур, що брали участь у залученні технології на ваше підприємство	5 % (2)
д) витрати із дотриманням умови угоди про імпорту технології під час її дії	15 % (6)
е) витрати, пов'язані із недостатньо вивченими умовами експлуатації технології, що спричиняє прив'язування до конкретного постачальника вихідних матеріалів (сировини), який диктує не вигідні для вашого підприємства цінові угоди і після закінчення терміну дії угоди про придбання технології	7,5 % (3)
ж) інше	0
8. Яким чином Ви намагалися зменшити трансакційні витрати?	4 підприємства*
а) шляхом переконання керівника підприємства не здійснювати операцій із залученням технологій та технологічного обладнання ззовні;	0
б) звернутися по допомогу до надійних інформаційно-консультативних структур, що займаються розв'язанням питань, пов'язаних з імпортом та впровадженням технологій	0
в) самостійно оцінити розмір витрат та прорахунків опираючись на досвід інших підприємств, що здійснювали операції з закупівлею подібних технологій (технологічного обладнання);	25 % (1)
г) самостійно здійснити моніторинг продавця технології та оцінити його надійність;	75 % (3)
д) свій варіант відповіді	0
9. У випадку ствердної відповіді на запитання 8-ме пункту в) або г), чи порівнювали Ви витрати на отримання інформації з втратами від прийняття недостатньо обґрунтованого рішення щодо придбання технології?	4 підприємства*
а) так	3
б) ні	1
10. Якщо так, то вказані витрати виявилися?	1 підприємство*
а) меншими	100 % (1)
б) більшими	0
в) значно меншими	0
г) значно більшими	0

Примітка. *Кількість респондентів, що дали відповідь на пропоновані питання.

Додаток Д

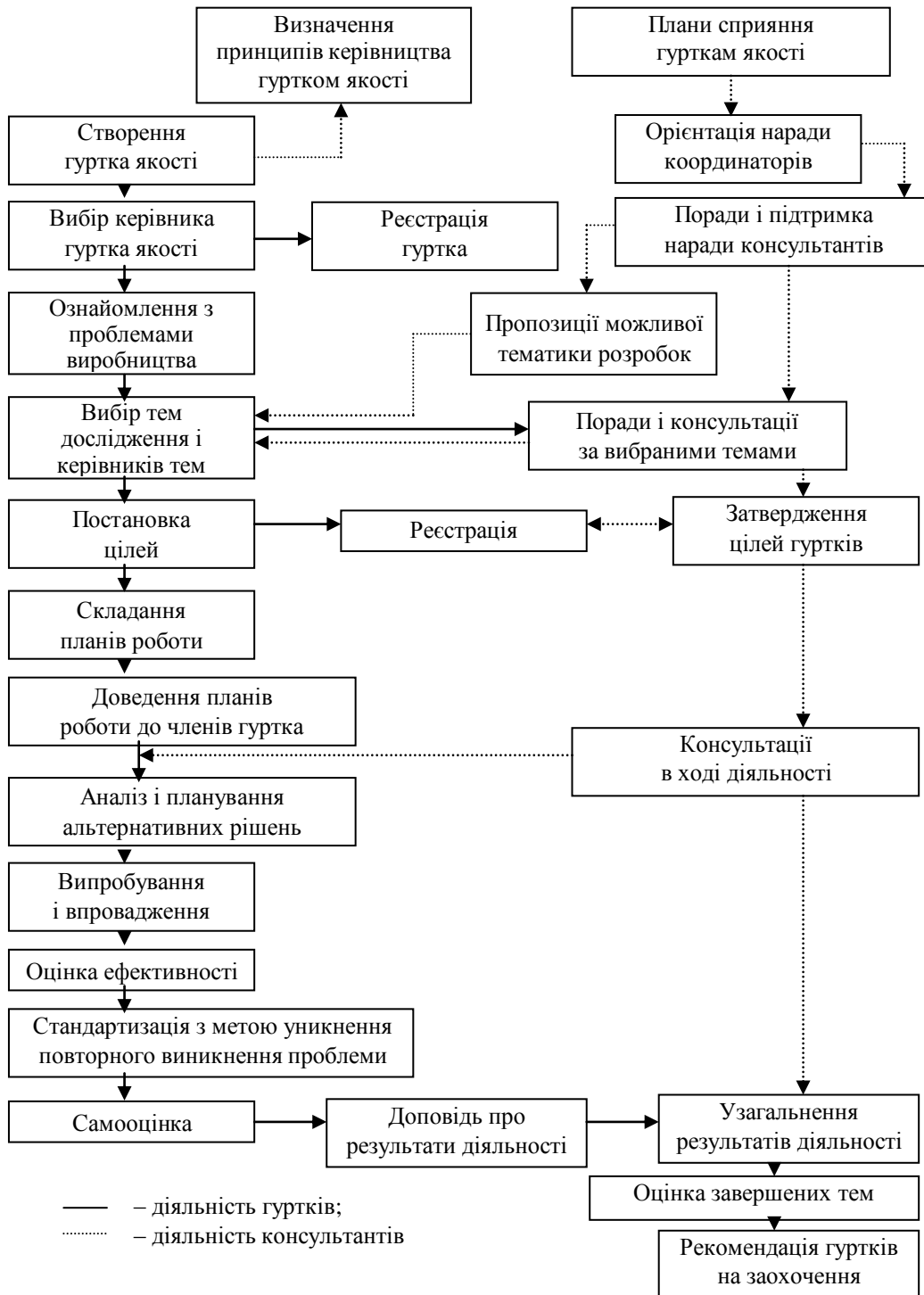
Схема діяльності гуртків якості на заводах фірми "Toyota"

Рис. Д.1

ЗМІСТ

ВСТУП	3
-------------	---

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ОБГРУНТУВАННЯ РОЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Проблема пріоритетності вибору джерел економічного розвитку в діяльності сучасних підприємств	3
1.2. Генезис наукового знання про рушійні сили розвитку економічних систем	15
1.3. Моделі державного управління інноваційним розвитком економічних систем	31
1.4. Сутнісні характеристики підприємницьких структур у контексті завдань інноваційного розвитку національної економіки	38

Розділ 2. ФОРМУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

2.1. Методологічні особливості дослідження проблеми управління розвитком підприємницьких структур	47
2.2. Дослідження концептуального наповнення управлінської парадигми в контексті управління розвитком підприємницьких структур	55

Розділ 3. ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У ПЕРЕХІДНІЙ ЕКОНОМІЦІ

3.1. Динаміка розвитку і результативність функціонування підприємницького сектору в Україні	73
3.2. Мотиваційний дисбаланс і проблема вибору моделі підприємницької поведінки	85

Розділ 4. ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

4.1. Науково-методичні засади мотиваційного процесу в діяльності підприємницьких структур	95
4.2. Структурування проблеми системного забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур	103

Розділ 5. МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

5.1. Структурно-сутнісна характеристика інституційного середовища з позицій мотивації інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва	113
5.2. Мотивуючі важелі й інструменти державного регулятивного механізму у сфері інноваційного розвитку підприємств	127
5.3. Мотиваційні можливості організаційної культури у забезпеченні інноваційного розвитку підприємницьких структур	138

Розділ 6. МОДЕЛЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

6.1. Мотиваційні можливості системи стимулювання інноваційної діяльності працівників підприємства	155
6.2. Мотиваційні вектори у структурі життєвого циклу суб'єктів підприємництва	169
6.3. Мотиваційні можливості системи збалансованих показників у реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства	183
6.4. Організаційно-економічні форми стимулювання інноваційно-активної поведінки працівників	192
 Розділ 7. МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	
7.1. Місце і роль трансакційних витрат у мотивації розвитку регіональних організаційних форм підтримки інноваційного підприємництва	197
7.2. Мотиваційні можливості інноваційної інфраструктури в активізації інноваційного розвитку підприємництва	207
ВИСНОВКИ	229
ЛІТЕРАТУРА	233
ДОДАТКИ	257

Наукове видання

Стадник Валентина Василівна

**СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

Монографія

Відповідальний за випуск: **В.С. Яремчук**

Художнє оформлення обкладинки: **О.С. Ванчурова**

Комп'ютерна верстка: **О.В. Чопенко**

Підписано до друку 10.02.2009

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman
Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 23,12. Обл.-вид. арк. – 21,30
Тираж 300. Зам. № 21/09

Віддруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська

