

УДК 334.716:339.137.2

**Смерічевський С. Ф.**

*д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

**Клімова О. І.**

*к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту,  
Донецький державний університет управління, м. Маріуполь*

## РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЕЛИКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

**Анотація.** У статті досліджено процеси, що характеризують потенціал великих промислових підприємств. Визначено основні системні елементи стратегічного потенціалу сучасних великих промислових підприємств. Зроблено висновок, що системні елементи стратегічного потенціалу сучасних великих промислових підприємств, які більшою мірою визначають їх довгострокову конкурентоспроможність, дозволяють розглядати такі елементи як компоненти стратегічного потенціалу.

**Ключові слова:** розвиток, система, стратегічний потенціал, великі промислові підприємства, конкурентоспроможність.

**Abstract.** The paper examines the processes that characterize the potential of large industrial enterprises. Basic system elements of the strategic potential of modern large industrial enterprises defined. It is concluded that system elements of the strategic potential of modern large industrial enterprises, which increasingly determine their long-term competitiveness allow to consider such elements as components of the strategic potential.

**Keywords:** development, system, strategic potential, large industrial enterprises, competitiveness.

**Вступ.** Результати останніх досліджень показують, що негативні зміни, які відбуваються у вітчизняній промисловості, як мінімум, можна охарактеризувати як регресивні. Зростання та елементів розвитку немає, якісний та кількісний розрив у багатьох галузях промислового виробництва збільшується [5], що змушує державу реагувати, оголошуючи стратегію імпортозаміщення. У даний час необхідність глибокої перебудови національної економіки розуміють і наукове співтовариство, і владні структури, однак при відсутності адекватної промислової політики існує реальна загроза втрати Україною конкурентних переваг на світових ринках.

Саме великі промислові підприємства забезпечують якісне зростання доданої вартості у структурі сукупного продукту. Глобальна конкуренція підвищує вимоги до якості продукції, постійних змін стратегій та структури великих промислових підприємств, зміщує акценти конкурентної боротьби у сфери боротьби за ефективність використання ресурсів, що змінює значущість ресурсів і стратегічного потенціалу великих промислових підприємств. Очевидно, необхідно слідувати передовому світовому досвіду стратегічного планування та управління, що дозволить сформувати ефективні стратегії організаційного розвитку великих промислових підприємств як найважливішого чинника реалізації програм індустріального розвитку економіки. Головними системними елементами стратегічного потенціалу великих промислових підприємств стають людський капітал, підприємництво, передові технології як спосіб компактного зберігання знань і навичок, які потрібні людині для її діяльності, а конкурентоспроможність великих промислових підприємств ґрунтується на необхідності розвитку їх стратегічного потенціалу.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Проблеми розвитку стратегічного потенціалу підприємств та організацій розглянуті у роботах таких учених, як С.В. Бойда [2], Г.Б. Клейнер [3], В.В. Левицький [4], М.Е. Портер [6], Н.С. Скопенко [7], Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза [8] та ін. Разом із тим у науковій літературі приділено недостатньо уваги системному підходу до реалізації ідей формування науково-методичних підходів до розвитку стратегічного потенціалу великих промислових підприємств як фактора забезпечення їх конкурентоспроможності.

Метою даної статті є розробка теоретико-методичних підходів щодо розвитку стратегічного потенціалу великих промислових підприємств.

Розвиток світової економіки випередив процес його теоретичного усвідомлення та подальшого розгляду. Окремі існуючі теоретичні парадигми та положення з економіки підприємства, теорії фірми, теорії конкуренції вже не повною мірою пояснюють функціонування підприємств у глобальній

конкуренції, що склалася до кінця XX століття. Виникає завдання створення багатьох підприємств для здійснення програми імпортозаміщення, але тоді виникає питання: які властивості повинна мати економіка та організація підприємства для того, щоб воно могло стати конкурентоспроможним у системі міжнародної спеціалізації та поділу праці? Як перебудувати, покращувати або заново створювати систему управління, як оперувати ресурсами та оптимізувати процеси? Зважаючи на ці завдання, для їх вирішення можна звернутися до системно-інтеграційної теорії, використовуючи її в якості конструктивної методичної основи формування моделі управління для вітчизняних підприємств.

Для вирішення проблем, що визначають розвиток підприємства, необхідно, на нашу думку, спиратися на системну методологію. В її основі лежить таке бачення об'єкта та предмета досліджень, у межах якого функціонування окремого підприємства розглядається з позицій створення, взаємодії, трансформації та ліквідації економічних систем [4]. Основна відмінність «нової системності» від системного аналізу XX століття, як вважає Г. Клейнер, полягає у переході до екзогенного сприйняття системи як образу реальності з упором не на множинність, а на цілісність образу реальності [3].

Якщо чекати на дії влади, то одним із важливих завдань держави стає формування ефективного корпоративного сектора в усіх секторах економіки та створення підприємств сучасного рівня, що не поступаються у конкуренції провідним західним корпораціям. Але більшою мірою слід підтримувати середні за розміром регіональні фірми для поступового нарощування їх частки на галузевих ринках, їх розвитку у підприємства «газелі». У кінцевому підсумку, малі підприємства повинні забезпечувати великий та середній бізнес інноваціями, концептами нових виробів [8, с. 55].

Уся проблема полягає в тому, що Україна досі не виробляє у необхідних масштабах верстати, енергетичне обладнання, устаткування для хімічної та нафтохімічної промисловості, сільськогосподарських машин, цивільних літаків, медичного обладнання і т. д.

У той же час у кінці XX століття розвинені держави здійснили масштабну організаційну розбудову індустріальної бази, використовуючи нову парадигму

ресурсів та управління. Її основна теза базується на тому, що сучасне підприємство представляє собою багатопшарову структуру, інтегруючи в просторі й часі потоки матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів. Проте у традиційне поняття «ресурс» включаються такі категорії, як «ключові компетенції», «динамічні здібності», «рутини». Розширення поняття «ресурс» логічно уточнює поняття «фактор виробництва», тобто до класичних: земля, праця, капітал додається специфічний ресурс «людський капітал», що безпосередньо використовується у практиці діяльності так званих нових компаній, де у структурі активів превалюють нематеріальні статті.

Логіка розвитку світової економіки та, зокрема, її реального сектора, природним чином привела до появи так званих нових компаній, для яких по-новому формуються акценти та пріоритети. В умовах сучасних великих промислових підприємств матеріальні активи, які були головним джерелом доходу, істотним чином втратили свою значущість, у свою чергу доступність ринків капіталу спростила завдання фінансування проектів розвитку.

Структура великих промислових підприємств, яка змінюється, їх бізнес-моделей, розширення альянсів, системи вільного обміну розробками у межах концепції відкритих інновацій привели до стимулювання процесу руйнування вертикально інтегрованих корпорацій [7].

Еволюція економіки послідовно розвивала західний менеджмент, який, як відомо, пройшов ряд стадій, починаючи від школи наукового управління та закінчуючи формуванням корпоративної моделі управління ХХ століття, засновниками якої є, зокрема, М. Портер, П. Друкер, Д. Тіс та ін. Основний зміст цієї моделі: підприємство – виробнича система, яка поєднує фактори та ресурси внутрішнього й зовнішнього середовища; орієнтація на задоволення споживача, первинною є якість продукції та послуг, а не обсяги випуску; ситуаційний підхід до управління, швидка реакція на зміни, адаптацію до умов ринку; головне джерело доходу – якісні активи: технології, організація праці, облік; орієнтація на організаційну культуру, персонал, стиль менеджменту [1].

У подальшому повнота такої моделі була піддана сумніву М. Портером, який запропонував або оптимізувати виробничі витрати, або диференціювати продукт,

або сконцентруватися на визначеному сегменті ринку, а також використовувати вузьку спеціалізацію у межах обраної стратегії та не розпорощувати капітал [6, с. 112].

До ознак передової сучасної Західної компанії кінця ХХ століття відносяться: зміна структури великих промислових підприємств у бік «плоских» форм; створення мереж та альянсів як сучасних форм комунікацій; зміна систем стратегічного планування, зокрема застосування сценарного підходу; створення ділових центрів у холдингових структурах; балансування стратегічних процесів виробництва, розвитку, інновацій.

У 1990-ті роки набули поширення погляди М. Трейсі та Ф. Вірсема, які вважають, що необхідно детально ідентифікувати привабливість підприємства для споживача, перетворюючи унікальну перевагу у довгострокову стратегію. Реалізація цієї тези здійснювалася шляхом безперервного покращення або виробничих процесів, продукції, або методів обслуговування клієнтів.

Зміні піддалася не тільки парадигма менеджменту, але й відбулася деформація інституту фірми, моделі її функціонування, а також елементів конкурентоспроможності. У цьому контексті виникло поняття «нової фірми» на відміну від традиційного її розуміння. Системними елементами традиційної фірми є: висока капіталізація матеріальних активів і фокусування на економії масштабу; сильна вертикальна інтеграція, жорсткий контроль над постачальниками та споживачами, над ланцюгом створення доданої вартості; централізація менеджменту; дисперсність акціонерного капіталу, інвестиції у матеріальні активи, обумовлені розмірами активів компанії, які генерували ризики, що перевищують внутрішні можливості фірми.

У нових компаній акценти та пріоритети формуються по-іншому. Перш за все, матеріальні активи, які були головним джерелом доходу компаній, стали набагато менш значущими. Розвиток інструментів венчурного фінансування, поява інститутів проектного фінансування, бізнес-ангелів спростили завдання інвестування інноваційних процесів у великих промислових підприємствах.

Відкриті ринки капіталу, товарів, послуг активізували процеси конкуренції на ринку проміжної продукції, що призвело до поступового руйнування

вертикально інтегрованих корпорацій.

У результаті, під впливом глобалізації, посилення взаємодій, інформаційних технологій формується модель «нової фірми», системними елементами якої є:

- людський капітал – головний елемент активів;
- пріоритет нематеріальних активів у структурі (бренди, патенти, стратегічні альянси, ключові компетенції щодо організації виробництва тощо);
- гнучкість взаємодії та контрактів із співробітниками, партнерами по бізнесу, іншими структурними підрозділами;
- широкі можливості використання своїх компетенцій (у тому числі у сфері досліджень і розробок) за межами конкретної корпорації;
- дифузність меж корпорації;
- відмова від жорсткого контролю.

Сучасна конкурентоспроможність великих промислових підприємств лежить у площині інновацій, стратегічного потенціалу організаційного розвитку, динамічних здібностей та вміння конфігурувати активи [2].

Реальна діяльність підприємств не визначається лінійно-функціональною ієрархією, хоча тут і реалізуються важливі бюрократичні процеси у формі дозволів і наказів. Вирішення повного комплексу виробничих завдань здійснюється у формі розтягнутих у часі процесів, в яких здійснюється послідовна трансформація ресурсів та інформації у деяких локально виділених елементах, що передають продукти трансформації наступному елементу процесу аж до появи готового продукту, проекту, набору дій або послуг.

Успіх великих промислових підприємств у сучасних умовах виражається у конкурентній перевазі, що значною мірою визначається стратегічними процесами, які відбуваються всередині великих промислових підприємств, та їх узгодженістю. Узгодженість стратегічних процесів: виробничих, інноваційних, інвестиційних, фінансових – характеризує потенціал великих промислових підприємств, тобто їх здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію. У стратегічному плані великі промислові підприємства підвищують рівень інноваційної активності – інтегральної

характеристики якості їх діяльності, яка включає орієнтацію на нововведення, підвищення інтенсивності здійснення дій з трансформації інновації у товар, посилення здатності застосовувати передові методи планування та організації виробництва.

Характеристичними складовими, що забезпечують розвиток великих промислових підприємств, стають «людський капітал» → «підприємництво» → «сучасні технології» → «рутини».

Загальне завдання формування збалансованого продуктового портфеля полягає в нарощуванні конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

Підприємство фінансує виробничу діяльність по кожному процесу, купує необхідні ресурси, переробляючи які, виготовляє продукцію, потім реалізує її та отримує дохід, частина якого йде на формування джерел інвестицій. У цьому випадку стратегічні процеси доцільно розглядати як систему факторів, що інтегруються у стратегічний потенціал підприємства. Найважливішою проблемою планування портфеля у даному випадку є завдання організаційного розвитку великих промислових підприємств, обумовлене трансформацією їх стратегічного потенціалу.

Успішне виявлення технологічних і ринкових можливостей, відбір технологій та характеристик продукту, конструювання бізнес-моделей та забезпечення фінансовими ресурсами стратегічних процесів підвищують рентабельність і сприяють зростанню великого промислового підприємства. Зростання прибутку, у свою чергу, сприяє розвитку ресурсної бази, активів і стратегічного потенціалу всього великого промислового підприємства.

Ключовим фактором для сталого прибуткового зростання великих промислових підприємств є їх здатність рекомбінувати та реконфігурувати свої продуктові портфелі, а також активи та організаційні структури по мірі зростання підприємства та зміни ринків і технологій – двох неминучих джерел змін. Реконфігурація необхідна для підтримки еволюційної відповідності та досягнення довгострокових цілей. При цьому зміна та реконфігурація продуктового портфеля має адекватно відображати мінливий стратегічний

потенціал великого промислового підприємства за всіма структурними елементами, такими як: передові галузеві технології, накопичені знання, лабораторне обладнання, наявність учених, конструкторів, технологів високого рівня, капітал, рутини всіх рівнів.

Приватне велике промислове підприємство у сучасній економіці перетворилося у центр алокації ресурсів для перетворення знань у компетенції, а компетенції – у вартість. Однак щоб такий інститут забезпечував відповідний результат, великому промислового підприємству необхідний відповідний потенціал для створення портфеля конкурентоспроможної продукції.

Стратегічний потенціал дозволяє великому промислового підприємству узгоджено здійснювати операційні, інноваційні, інвестиційні процеси, більш коректно прогнозувати величину інвестицій у розробку інноваційного виробу та отримувати інноваційну ренту.

Динаміка життєвих циклів виробів, які включаються у продуктивний портфель, як це часто буває на практиці, не збігається. Одні вироби користуються підвищеним попитом, попит на інші – падає та поступово припиняється. Тому формування портфеля перетворюється на досить складне завдання балансування стратегічних процесів великих промислових підприємств, їх потенціалу, чинників попиту, фінансових ресурсів, виробничої потужності, рентабельності, фінансової стійкості та інновацій.

Операційний процес – це вирішення поточних головних завдань виробництва, постачання, поставок, продажу виробів. Він протікає одночасно з іншими процесами: інноваційним, інвестиційним, фінансовим, кадровим і в обов'язковому порядку планується та балансується з усіма цими процесами. При цьому операційний процес забезпечує поточні джерела для інвестицій, не виключаючи й інноваційні проекти. Ефективність операційних процесів створює привабливий образ підприємства (бренд), забезпечуючи поточну та стратегічну конкурентоспроможність через інвестиції. Загалом витрати (інвестиції) великого промислового підприємства можна розглядати у двох



складових – операційних та інноваційних. У заданій стратегічній перспективі необхідно трансформувати результати інновацій в операційні процеси. Підводячи підсумок, можна зробити такий висновок: поточна діяльність забезпечує ефективність підприємства, інноваційна – забезпечує відтворення операційної діяльності на новій технологічній та продуктивній основі. Отже, завдання організаційного розвитку підприємства у загальному випадку зводиться до еволюційного розвитку його стратегічного потенціалу.

Підприємство забезпечує операційну діяльність по кожному бізнес-процесу, виробничу програму, купує необхідні первинні ресурси, переробляє їх та виробляє продукцію, реалізує її та отримує дохід, частина якого йде на формування інвестованого капіталу. Інвестований оборотний капітал призначений для фінансування операційної діяльності, тобто для відновлення. Не виключається й залучення позикового капіталу в разі нестачі власного. При цьому більш ефективні виробничі процеси (високий дохід, прибуток та якість менеджменту) супроводжуються більшою привабливістю на ринках позикового капіталу.

**Висновки.** Таким чином, узгодженість стратегічних процесів: виробничих, інноваційних, інвестиційних, фінансових – характеризує потенціал великих промислових підприємств, тобто їх здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію. Системними елементами стратегічного потенціалу великих промислових підприємств стають «людські ресурси» → «інноваційна продукція» → «високі технології» → «рутини нового рівня». Системні елементи стратегічного потенціалу сучасних великих промислових підприємств, які більшою мірою визначають їх довгострокову конкурентоспроможність, дозволяють розглядати такі елементи як компоненти стратегічного потенціалу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акчуріна О.А. Тенденції розвитку сутності поняття «корпоративне управління» / О.А. Акчуріна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1(2). – С. 53-56.
2. Бойда С.В. Оцінка стратегічного потенціалу підприємств деревообробної промисловості

- Чернівецької області: [Електронний ресурс] / С.В. Бойда // Ефективна економіка. – 2013. – № 8. – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2245>
3. Клейнер Г.Б. Системная экономика – платформа развития современной экономической теории / Г.Б. Клейнер // Социально-экономические и правовые исследования. – 2015. – № 2 (2). Т. 1. – С. 136-143.
  4. Левицький В.В. Системна методологія стратегії соціально-економічної стійкості підприємства: [Електронний ресурс] / В.В. Левицький. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=42942>
  5. Макроекономічний прогноз-2017: економіка та людина: [Електронний ресурс] / К. Аврамченко, Є. Гороховець, А. Дешко та ін. – Режим доступу: <http://iser.org.ua/analitika/ekonomichnii-analiz/makroekonomichnii-prognoz-2017-ekonomika-ta-liudina>
  6. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер; [пер. с англ. О.Л. Пелявского и др.]. – Испр. изд. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2005. – 602 с.
  7. Скопенко Н.С. Еволюція процесів інтеграції в Україні / Н.С. Скопенко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2013. – Вип. 37. – С. 118-129.
  8. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 480 с.

УДК 336.71:330.865

**Церклевич В. С.**

*к. пед. н., доцент доцент кафедри економічної теорії,  
соціально-гуманітарної та  
загальноекономічної підготовки*

*Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут*

**Грабар А. О.**

*магістрант спеціальності «Менеджмент»,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут*

## **ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ЕТАЛОННИЙ ДОСВІД ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРОВАДЖЕННЯ У БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ**

**Анотація.** Стаття присвячена висвітленню корпоративної культури – феномену успішного менеджменту XXI століття. Досліджено зміст дефініції «корпоративна культура». Висвітлено типологію корпоративних культур, Представлено концептуальні складові моделі корпоративної культури транснаціональних корпорацій. у тому числі –Висвітлено розуміння сутності корпоративної культури у вітчизняному бізнесі та соціально-економічних реаліях. Представлено ключові характеристики корпоративної культури найвідоміших українських банків. Лаконічно описано

**Abstract.** The article is devoted to the coverage of corporate culture - the phenomenon of successful management of the XXI century. The content of the definition «corporate culture» is researched. The typology of corporate cultures is highlighted, conceptual components of the corporate culture of transnational corporations are presented. including - Understanding the essence of corporate culture in domestic business and socio-economic realities. The key characteristics of the corporate culture of the most famous Ukrainian banks are presented. The study of the state of corporate culture in JSC «Oschadbank» is succinctly described.