

4. Малярец Л.М., Отенко И.П. Формализованное представление стратегического потенциала предприятия // Научно-технический сборник ХГАГХ «Коммунальное хозяйство городов». – 2000. – №24. – С. 43-51.
5. Отенко И.П., Малярец Л.М. Механизм управления потенциалом предприятия. Научное издание. – Харьков: Изд-во ХГЭУ, 2003. – 220 с.
6. Передало Х.С. Планування та мотивування в процесі формування апарату управління організації / Х.С. Передало, Р.З. Дарміць, І.С. Процик // Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2002. – № 466. – С. 97-106.
7. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / Л.А. Швайка. Львів : Вид-во "Новий світ-2000", 2003. – 268 с.
8. Захарова О.В., Островська А.О. Система показників трудового потенціалу промислового підприємства // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2005. - №100-1. – С.37-45.
9. Згонник Л.В. Институциональные детерминанты воспроизводства трудового потенциала // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2007. – №31-3. – С. 107-111.
10. Планування діяльності підприємства : навч. посібн.. / за ред. В.Є. Москалюка. – К. :Вид-во КНЕУ, 2002. – 252 с.
11. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2003. – 432 с.

УДК 330.341.1 (045)

**ЛУК'ЯНЕНКО О.Д.,**  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет ім. В. Гетьмана»,  
докторант кафедри міжнародного менеджменту,  
к.е.н., доц.

## ІННОВАЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

***Анотація.** Висвітлено актуальні питання становлення системи інноваційного менеджменту глобальних корпорацій. Узагальнено досвід провідних корпорацій світу в завоюванні і утриманні лідерських позицій на високотехнологічних сегментах глобального ринку. Показано значення креативних особистих якостей менеджерів у генеруванні і реалізації ефективних інноваційних рішень у глобальному бізнесі.*

**Ключові слова:** глобальний ринок, глобальна корпорація, глобальний менеджмент, глобальне лідерство, інноваційний менеджмент, креативність.

***Аннотация.** Освещены актуальные вопросы становления системы инновационного менеджмента глобальных корпораций. Обобщен опыт ведущих корпораций мира в завоевании и удержании лидирующих позиций на высокотехнологических сегментах глобального рынка. Показано значение креативных личных качеств менеджеров в генерировании и реализации эффективных инновационных решений в глобальном бизнесе.*

**Ключевые слова:** глобальный рынок, глобальная корпорация, глобальный менеджмент, глобальное лидерство, инновационный менеджмент, креативность.

***Annotation.** Some urgent questions of the establishment of global corporations management system have been reflected. The experience of the world leading corporations in gaining and maintaining the leading positions in the highly technological segments of the global market has been generalized. The constituents of the knowledge management process in the corporations of innovative type has been identified. The importance of creative personal qualities of managers to generate and implement effective innovative solutions in the global business has been shown.*

**Key words:** global market, global corporation, global management, global leadership, innovative management, creativity.

**Актуальність проблеми і мета дослідження.** У прогресивних сегментах сучасної економіки успішно оперують переважно корпорації глобального типу, здатні до постійної генерації технологічних, продуктових і маркетингових інновацій. Розвиваючи мережеві організаційні структури, реалізуючи ефективні форми інвестиційної взаємодії, вони капіталізують найбільш прибуткові ринки, формують нову філософію і культуру глобального менеджменту. У зарубіжній і вітчизняній науковій літературі висвітлюються актуальні питання розвитку корпоративних, національних, регіональних і глобальних інноваційних мереж і систем, ідентифікуються функціональні складові процесу управління в умовах становлення економіки знань. Зокрема, окремі аспекти цієї проблематики на фундаментальному рівні досліджено українськими вченими Л.Антонюк, В.Геєцем, І.Каленюк, Д.Лук'яненком, І.Павленко, Є.Панченком, А.Поручником, Є.Савельєвим, В.Семиноженком та ін. Разом із тим, потребується поглиблення досліджень людського фактору у менеджменті глобальних корпорацій у контексті новітніх тенденцій інтелектуалізації економіки і бізнесу.

Метою статті є обґрунтування пріоритетності інноваційних імперативів у системі менеджменту корпорацій для досягнення і утримання їхнього глобального лідерства.

Результати дослідження. Високий конкурентний статус глобальних корпорацій забезпечують не стільки масштаби і географія їхньої діяльності, оскільки інноваційна спрямованість та мобільність із здатністю адекватно реагувати на виклики зовнішнього середовища та тенденції внутрішніх організаційних змін. Серед ключових із них слід виокремити:

- підвищення ролі людського капіталу із значним зростанням інтелектуальної складової в доданій вартості;
- глобальну інформатизацію із масовим поширенням віртуальних технологій ведення бізнесу;
- метакорпоратизацію та економічну демократизацію на мікрорівні із атомізацією та зростанням незалежності підрозділів переважно мережевих бізнес-структур;
- глобальну уніфікацію споживчого попиту з одночасною персоналізацією товарів і послуг;
- соціалізацію та екологізацію глобального економічного розвитку із актуалізацією проблем корпоративної відповідальності;
- глобальний перерозподіл економічного лідерства із зростанням могутності азійських країн, насамперед, Китаю та Індії;
- демографічні зрушення із збільшенням віку працівників та зростанням ролі жінок у економічній діяльності.

Еволюція міжнародного менеджменту (табл. 1) відображає тенденції розвитку глобальної економіки та бізнесу, одночасно активно на них впливаючи.

Таблиця 1

Базові характеристики еволюції менеджменту [4, с. 346]

Менеджмент	Базові характеристики					
	Сфера діяльності (ринки)	Мотивація	Риси	Фактор конкурентоспроможності	Превалюючі організаційні структури	Стиль управління
Національний	Локальна	Мінімізація витрат	Підприємливість	Фізичний капітал	Вертикальні	Автократичний
Міжнародний	Транснаціональна	Оптимізація витрат	Інноваційність	Людський капітал	Горизонтальні	Демократичний
Глобальний	Трансконтинентальна	Лідерство (експансія)	Креативність	Інтелектуальний капітал	Мережні	Координаційний

Інноваційні імперативи глобального корпоративного лідерства не тільки стають чи не найактуальнішими у сучасних економічних дослідженнях, але й предметом повсякденної діяльності професійних менеджерів усіх рівнів управління, керівного складу штаб-квартири і закордонних відділень ТНК. Це найбільш характерно для корпорацій, що формують свої активи і діють у секторах «нової економіки». Наприклад, місія американської корпорації «Sun Microsystems», заснованої в 1982 р., формулюється як: «привнесення інноваційних ідей на ринок із практичними результатами для покупців» [9]. Цей аспект можна вважати категоричним імперативом, що має універсальний загально корпоративний характер у середовищі інноваційного бізнесу.

Світовий досвід показує, що навіть за умов наявності ефективно функціонуючих національних інноваційних систем досягнення і, особливо, утримання позицій глобального корпоративного лідерства у бізнесі є надзвичайно складним завданням. У цьому плані не ефективними у довгостроковому контексті виявляються і традиційно успішні маркетингові стратегії та інструменти, лобістські схеми, політичні та психологічні методи впливу. Найбільш яскраво таку ситуацію, зокрема, демонструє приклад Японії, яка саме із-за нестачі лідерів глобального масштабу втрачає свій високий майже 40-а річний конкурентний статус. Показово, що компанії Японії хоча і займають другу позицію у світовому рейтингу за кількістю глобальних інноваторів, однак все більше відстають від компаній США (рис. 1).

Пояснюється це різними причинами (найнижчий показник продуктивності японських «білих комірців» серед країн Великої сімки, неприйняття політики масового залучення іноземних вчених, інженерів, програмістів, недооцінка жіночого потенціалу тощо) [9]. Загалом сповна обґрунтовано є, на наш погляд, позиція дослідників, що акцентують увагу на такому аспекті проблеми як недостатня глобалізація людського капіталу Японії. У корпоративному плані це вочевидь підтверджує практика визнаного лідера глобального бізнесу ХХ століття компанії Matsushita Electric, перед якою поставали характерні для глобалізованого японського бізнесу проблеми крос культурного менеджменту: традиційного поділу працівників на японців та не японців із непропорційним розподілом знань, необхідних для прийняття рішень, які зосереджені переважно у японців та небажанням довіряти зарубіжним менеджерам корпораційних філій; неможливості оперативного і широкого використання успішних методів роботи, зарубіжних філій корпорації, оскільки їхнє узагальнення та адаптація відносяться до практично непорушних філософських компетенцій японського топ-менеджменту Matsushita Electric. В

результаті компанія відчуває серйозну нестачу інновацій, особливо у відношенні пристосування організаційних структур до потреб глобалізованої економіки [1; 4, с. 388].

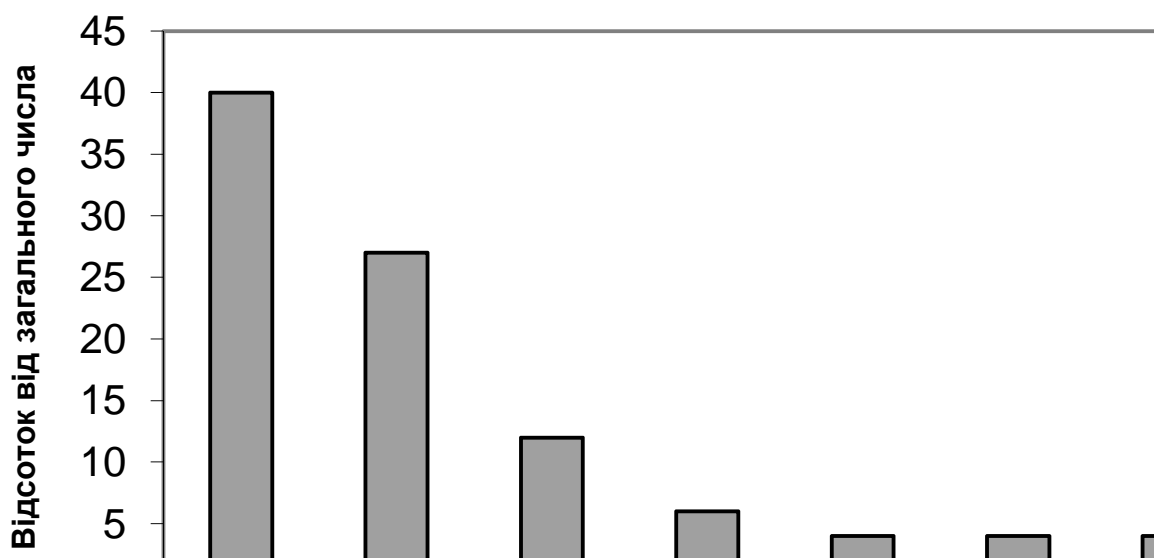


Рис. 1. Географічний розподіл Топ-100 глобальних інноваційних компаній [9]

У цьому зв'язку важливо врахувати амбітні цілі компаній з Китаю, Бразилії, Індії, Росії та інших нових гравців, які нещодавно однак досить агресивно вийшли на високотехнологічні ринки. Ці компанії не тільки ефективно використовують переваги свого походження (низькі витрати на ресурси і заробітну платню), а приносять у міжнародний бізнес нові концепції глобального менеджменту і лідерства.

Сучасна парадигма менеджменту формується під дією системи науково-технологічних, економічних, соціокультурних факторів, серед яких вирішальне значення, на наш погляд, мають: глобальна інформатизація, становлення глобального ринку праці, крос-культурна уніфікація. За таких умов принципово важливими для конкурентоспроможних менеджерів залишаються високі професійні здібності (розуміння бізнесу, що забезпечується, насамперед, МБА-програмами, підприємницький хист, навички спілкування, здатність до вирішення нестандартних проблем, зокрема у кризових ситуаціях тощо) та належний професійний досвід (як правило, 5-10 років успішної кар'єри у сфері менеджменту чи маркетингу, насамперед, міжнародному). Одночасно все більшої значущості набувають й особисті якості менеджера: загальні (логічне і стратегічне мислення, надійність, самодостатність, розважливність, солідність) та специфічні (динамічність, рішучість, здатність до невизначених ризиків, винахідливість, гнучкість, позитивність, креативна лідерська харизма).

Емпіричні дослідження усталеного успіху лідерів та корпорацій підтверджують пріоритет особистої ефективності у системі знань, умінь, навичок та професійних компетенцій. Одночасно метафоричним і фундаментальним тут є висновок, що не всі менеджери є гарними керівниками. Різниця між ними полягає в тому, що менеджери – це люди, які роблять речі правильно, а керівники – лідери – це люди, що роблять правильні речі [7]. Розвиваючи цю думку, зазначимо, що справжнім лідерам глобального бізнесу притаманні риси креативності. Емпірично це доведено практикою діяльності світового топ-менеджменту (Б.Гейтса, Е.Гроува, С.Джобса, Р.Крока, К.Мацусіта, А.Моріта, К.Олсена, Д.Паккарда, Дж.К.Пенні, Дж.Сороса, Дж.Уелча, С.Уолтона, Г.Форда, С.Хонда, У.Х'юлета та інших глобальних інноваторів у різних галузях діяльності), а у теоретичному плані очевидно є тенденція до формування сучасної парадигми менеджменту, в якій креативність є визначальною рисою бізнес-лідерства.

У форматі виявлення факторів успішності українського менеджменту у великому і середньому бізнесі показовими є результати проведених нами у 2008-2010 рр. анкетувань (табл. 1).

Як бачимо, за певної, на наш погляд, обґрунтованої різниці в оцінках, з одного боку, менеджерів і працівників, а з другого боку, представників вітчизняних компаній і філій іноземних компаній та спільних підприємств, найвищий рейтинг мають якості гнучкості, рішучості, стратегічності, а найнижчий – експрезентності, самодостатності, лідерської харизматичності. Найбільш відчутною при цьому є різниця в оцінках позитивності мислення у менеджерів та працівників іноземних компаній (відповідно 8,8 та 7,4) і компаній вітчизняних (4,0 та 2,6).

За прогностичними оцінками аналітиків «The Economist Intelligence Unit», базованими на опитуванні 1650 директорів великих міжнародних компаній, вирішальними конкурентними перевагами працівників на ринку праці зразка 2020 р. стануть: інтелект, креативність, гнучкість, комунікабельність, особиста приналежність [5]. Показовим є також прогнозування підвищення освітньо-професійних вимог не тільки для топ-менеджерів, але й до працівників середньої та нижчої ланок управління. Виходячи з об'єктивних закономірностей глобальних якісних трансформацій людського та інтелектуального капіталу в міжнародному корпоративному менеджменті, ми вважаємо, що інноваційно-креативне мислення та відповідна поведінка стануть вочевидь притаманними:

- по-перше, не тільки великим, але й середнім та малим компаніям;

- по-друге, не тільки високотехнологічним, але й всім іншим сегментам глобальної економіки;
- по-третє, не тільки топ-менеджменту, але й працівникам середньої нижчої ланки управління.

Корпоративний успіх в міжнародній інноваційній діяльності, досягається за умов, коли її менеджмент володіє не тільки вузькопрофільними знаннями у науково-технологічній сфері, але й: знаннями основних моделей управління людськими ресурсами багатонаціональних корпорацій; вміннями використовувати інструменти залучення, селекції, мотивації, навчання та просування кадрів фахівців та керівників; навичками розробки та реалізації кадрових рішень, що посилюють конкурентоспроможність людського капіталу корпорацій; здатністю застосування ефективних технік управління індивідуальним виконанням та командною роботою персоналу з метою нарощування інноваційного потенціалу міжнародних компаній та здійснення змін у відповідності з вимогами глобального середовища.

Таблиця 1

**Потенціал сприйняття працівників і менеджерів креативного типу в компаніях України, 2010 р.**

Параметри базових креативних здатностей	Оцінки, бали			
	Вітчизняні компанії		Філії іноземних компаній, спільні підприємства	
	Менеджери	Працівники	Менеджери	Працівники
1. Мислення, в т.ч.:				
1.1. Стратегічність	8,2	6,2	7,4	5,2
1.2. Проблемність	4,4	5,2	8,8	4,1
1.3. Нестандартність	6,8	4,1	5,6	6,4
1.4. Інноваційність	6,4	3,8	8,2	5,6
1.5. Позитивність	4,0	2,6	8,8	7,4
2. Діяльність, в т.ч.:				
2.1. Ризикованість	6,5	4,2	5,2	3,1
2.2. Експрезентність	3,4	2,8	7,8	4,6
2.3. Продуктивна динамічність	7,4	5,1	6,0	5,8
2.4. Рішучість	8,3	6,3	7,4	6,7
2.5. Гнучкість	8,6	7,8	7,2	7,2
2.6. Лідерська харизматичність	6,9	3,4	4,8	2,9
2.7. Самодостатність	6,1	2,8	7,6	2,6

В умовах загострення глобальних соціоекологічних проблем принципово важливого значення набуває організаційна здатність перетворювати знання та інновації у вищу продуктивність в парадигмі сталого розвитку, на що у прогностичному плані розвитку бізнес-освіти акцентують увагу професори Є.Панченко та Л.Петрашко [2, 3].

Підкреслюється, що основні поведінкові формати мають формуватись через виховання нового покоління менеджерів, поєднаних єдиною філософією глобальної відповідальності бізнесу. Це мають враховувати як освітні університетські програми з менеджменту, особливо магістерського рівня, так і корпоративні та консалтингові тренінги. Необхідним є поширення існуючих та впровадження нових інноваційних курсів та програм, їхня орієнтація на соціально-культурну відкритість та розвиток діалогу у сфері інтернаціональних трудових відносин, захисту навколишнього середовища. Цьому сприяє, зокрема, міжнародна ініціатива «Принципи викладання відповідального менеджменту UN PRME», до якої приєдналися 290 компаній та організацій, включаючи українські – Києво-Могилянську бізнес-школу й Міжнародний інститут менеджменту та ін.

Актуалізується відповідна проблематика фундаментальних наукових досліджень. Так, вже декілька років у ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» група викладачів кафедри міжнародного менеджменту під керівництвом професорів Є.Панченка та Л.Петрашко веде дослідницьку роботу «Глобальне управління і корпоративна соціальна відповідальність» [8]. Перші результати досліджень знайшли відображення при викладанні магістерських дисциплін «Глобальна економіка», «Міжнародний менеджмент», у міжпредметному тренінгу «Технології кроскультурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища», при підготовці магістерських, кандидатських та докторських робіт. Ними ініційовано інноваційний освітній авторський проект «Глобальне відповідальне лідерство», орієнтований на підготовку топ-менеджменту українських корпорацій у парадигмальних координатах глобального управління XXI століття.

### Список використаних джерел

1. Коттер Джон П. Лидерство Мацусити: уроки выдающегося предпринимателя XX века / Коттер Джон П. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С.16.
2. Панченко Є.Г., Петрашко Л.П. Корпоративна культура у європейському бізнес-середовищі / Спільний європейський економічний простір: гармонізація міжрегіональних суперечностей: [монографія] / За заг. редакцією Д.Г.Лук'яненка, В.І.Чужикова. – К.: КНЕУ, 2007. – 544 с.
3. Петрашко Л.П. Сучасний формат корпоративної соціальної відповідальності компаній // Формування ринкової економіки: зб.наук.пр. – Спец.вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. – Ч.ІІ. – К.: КНЕУ, 2010. – с. 117-122.
4. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: монографія / [Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, А.М.Колот, Я.М.Столярчук та ін.]; за заг. ред. докторів екон.наук, професорів Д.Г.Лук'яненка, А.М.Поручника. – К.: КНЕУ, 2011. – 703 с.
5. Рынок труда на пороге качественных изменений. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dn.kiev.ua/economics/world/ryn\\_18.html](http://www.dn.kiev.ua/economics/world/ryn_18.html).
6. Стауффер Д. Sun: Секреты мегабренда Новой экономики / Д.Стауффер; пер. с англ. – М.: Смарт-Бук, 2008. – С.22.
7. Dwise A. "Corporate Governance: An Informative Glimpse"/ Asie Dwise // International Journal of Governance. – 2011 – Volume №1 (2011) Issue № 2 (September). – P.475-483.
8. Petrashko L. Business schools' global responsible leadership /Natural Cataclysms and Global Problem of the Modern Civilization. Book of abstracts the of Word Forum – International Congress, September 19 – 21, Istanbul, Turkey – SWB, London, 2011, 219p., p.108. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу. /<http://www.2011.geocataclysm.org>; <http://www.ru.geocataclysm.org>.
9. Sakie T. Fukushima. Innovation Japan through Globalization of Human Capitul / Sakie T. Fukushima // Economy, Culture&History Japan Spotlight Bimonthly. – 2008. – №158. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kornferryasia.com/insights/Innovating%20Japan%20through%20Globalization%20of%20Human%20Capitul.pdf>.

УДК 339.922:629.735

**МІРЗОДАЄВА Т.В.,**

Українсько-американський гуманітарний інститут  
«Вісконсінський Міжнародний Університет (США)  
в Україні», ст. викл., к.е.н.

### ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ АВІАБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ

**Анотація.** Проаналізовані проблеми і перспективи формування національного інноваційного кластеру авіабудування в Україні. Обґрунтовано необхідність застосування кластерного підходу до структурної перебудови авіаційного виробництва.

**Ключові слова:** кластери, авіаційна промисловість, інновації, конкурентоспроможність.

**Аннотация.** Проанализированы проблемы и перспективы формирования национального инновационного кластера авиационного производства в Украине. Обосновано необходимость применения кластерного подхода к структурной перестройке авиационного производства.

**Ключевые слова:** кластеры, авиационная промышленность, инновации, конкурентоспособность.

**Annotation.** Problems and prospects of forming of national innovative cluster of aircraft building in Ukraine are analysed. The necessity of application of the cluster approach to structural alterations of aviation production is proved.

**Keywords:** clusters, aviation industry, innovations, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Серед основних державних пріоритетів соціально-економічного розвитку України найсуттєвішим є технологічний прорив в індустрії та розбудова інноваційної економіки. Досвід розвинених країн доводить, що ефективною моделлю інноваційного розвитку країни є стратегічний кластерний розвиток. Дана модель передбачає формування таких виробничих платформ національної економіки, які б забезпечували рух від фундаментальних наукових розробок до нових типів технологій і техніки, а на їх основі до нових типів продуктів і послуг з високою конкурентоспроможністю.

Ряд вітчизняних експертів акцентує увагу на виключній важливості зміцнення та розвитку існуючих конкурентних переваг країни на базі формування національних кластерів, в тому числі і у такій конкурентоспроможній галузі як авіабудування [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання підвищення конкурентоспроможності авіаційної промисловості, як однієї з провідних у високотехнологічному та оборонному секторі економіки України, є предметом наукових досліджень В. Горбуліна, Ю. Кулаєва, В. Бегми, В. Борохвостова, Н. Печоріна, В. Бадріака та ін.