

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ «МЕНЕДЖМЕНТУ РІЗНОМАНІТНОСТІ» У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2016 СТАДНИК В. В., ВЕШКО О. В.

УДК 658.5.012.32:621

Стадник В. В., Вешко О. В.

Концептуальні основи «менеджменту різноманітності» у системі стратегічного управління розвитком промислових підприємств

Актуалізовано проблему посилення інноваційної складової у стратегічному управлінні промисловими підприємствами в умовах глобалізації. Розглянуто сутність і особливості інноваційного розвитку підприємницьких структур у контексті їх конкурентоспроможності. Акцентовано увагу на тому, що інноваційний розвиток мусить забезпечувати підприємствам збільшення своєї здатності до створення продуктів, що мають споживчу цінність. На основі аналізу змісту й напрямів інноваційної діяльності промислових підприємств доведено, що її результати не створюють умов для їх інноваційного розвитку. Аргументовано, що за характером здійснюваних змін інноваційний розвиток є революційним перетворенням економічної системи, що змінює її системний аттрактор відповідно до нового етапу функціонування. Це підвищує життєздатність підприємств у контексті економічної діяльності, робить їх гнучкішими, здатними до адаптації у довгостроковому періоді. Підкреслено, що при цьому зростає рівень гетерогенності підприємств за факторами ресурсів, процесів і переваг. Показано зв'язок між гетерогенністю економічних ресурсів і вибором менеджменту підприємства певного типу конкурентних стратегій. Аргументовано, що вибір типу конкурентної стратегії залежить від здатності підприємства до рекомбінації ресурсів і процесів. Висловлено припущення про доцільність зміни підходів до організації інноваційної діяльності підприємств – для підвищення її результативності у напрямі рекомбінації ресурсів. Зазначено, що це може бути досягнуто через реалізацію концепції «менеджменту різноманітності». Охарактеризовано концептуальні основи реалізації менеджменту різноманітності. Вказано, що її організаційною основою є децентралізація управління, яка розширює мотиваційну основу учасників інноваційного пошуку.

Ключові слова: інноваційний розвиток підприємства, конкурентні стратегії, гетерогенність ресурсів, гетерогенність процесів і переваг, менеджмент різноманітності, організаційна взаємодія, мотивація.

Рис.: 2. Бібл.: 16.

Стадник Валентина Василівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

E-mail: stadnyk_v_v@ukr.net

Вешко Оксана Володимирівна – аспірант кафедри менеджменту, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

E-mail: v-g-oksi@mail.ru

УДК 658.5.012.32:621

УДК 658.5.012.32:621

Стадник В. В., Вешко О. В. Концептуальные основы «менеджмента разнообразия» в системе стратегического управления развитием промышленных предприятий

Актуализирована проблема усиления инновационной составляющей в стратегическом управлении промышленными предприятиями в условиях глобализации. Рассмотрены сущность и особенности инновационного развития предпринимательских структур в контексте их конкурентоспособности. Акцентировано внимание на том, что инновационное развитие должно обеспечивать предприятиям увеличение своей способности к созданию продуктов, имеющих потребительскую ценность. На основе анализа содержания и направлений инновационной деятельности промышленных предприятий доказано, что ее результаты не создают условий для их инновационного развития. Аргументировано, что по характеру осуществляемых изменений инновационное развитие является революционным преобразованием экономической системы, меняет ее системный аттрактор согласно новому этапу функционирования. Это повышает жизнеспособность предприятий в контексте экономической деятельности, делает их более гибкими, способными к адаптации в долгосрочном периоде. Подчеркнуто, что при этом возрастает уровень гетерогенности предприятий по факторам ресурсов, процессов и предпочтений. Показана связь между гетерогенностью экономических ресурсов и выбором менеджмента предприятия определенного типа конкурентных стратегий. Аргументировано, что выбор типа конкурентной стратегии зависит от способности предприятия к рекомбинации ресурсов и про-

Stadnyk V. V., Veshko O. V. The Conceptual Framework of «Diversity Management» in the System of Strategic Management of Industrial Enterprise Development

The problem of strengthening the innovation component in strategic management of industrial enterprises under conditions of globalization has been actualized. The essence and features of innovative development of enterprise structures in the context of their competitiveness have been considered. The attention is focused on the fact that the innovative development should ensure an increase in the enterprise ability to create products having customer value. On the basis of the analysis of the essence and direction of innovative activity of industrial enterprises it has been proved that its results do not create conditions for their innovative development. It has been determined that by the nature of ongoing changes the innovative development is a revolutionary transformation altering its system attractor according to a new phase of the operation. This increases the viability of enterprises in the context of economic activities making them more flexible, able to adapt in the long run. It is emphasized that this increases the level of heterogeneity of enterprises in terms of factors of resources, processes and preferences. The relationship between the heterogeneity of economic resources and choosing by the enterprise management certain types of competitive strategies is shown. It is argued that the choice of a competitive strategy depends on the ability of the enterprise to recombine resources and processes. There made a suggestion about the expediency of changing approaches to the organization of the enterprise innovative activity to improve its efficiency in terms of resource recombination. It is noted that

цессов. Высказано предположение о целесообразности изменения подходов к организации инновационной деятельности предприятий – для повышения ее результативности в направлении рекомбинации ресурсов. Отмечено, что это может быть достигнуто через реализацию концепции «менеджмента разнообразия». Охарактеризованы концептуальные основы реализации менеджмента разнообразия. Указано, что ее организационной основой является децентрализация управления, расширяющая мотивационную основу участников инновационного поиска.

Ключевые слова: инновационное развитие предприятия, конкурентные стратегии, гетерогенность ресурсов, гетерогенность процессов и преимуществ, менеджмент разнообразия, организационное взаимодействие, мотивация.

Рис.: 2. Библ.: 16.

Стадник Валентина Васильевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, Хмельницкий, 29016, Украина)

E-mail: stadnyk_v_v@ukr.net

Вешко Оксана Владимировна – аспирант кафедры менеджмента, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, Хмельницкий, 29016, Украина)

E-mail: v-g-oksi@mail.ru

this can be achieved through the implementation of the concept of “diversity management”. The conceptual framework of the implementation of diversity management has been described. It is asserted that its organizational basis is the management decentralization expanding the motivational basis for innovative research participants.

Keywords: innovative development of the enterprise, competitive strategies, resource heterogeneity, heterogeneity of processes and benefits, diversity management, organizational interaction, motivation.

Fig.: 2. Bibl.: 16.

Stadnyk Valentyna V. – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Khmelnytsky National University (11 Instytutska Str., Khmelnytsky, 29016, Ukraine)

E-mail: stadnyk_v_v@ukr.net

Veshko Oksana V. – Postgraduate Student of the Department of Management, Khmelnytsky National University (11 Instytutska Str., Khmelnytsky, 29016, Ukraine)

E-mail: v-g-oksi@mail.ru

Вступ. Характерною особливістю сучасного ринкового середовища є значний вплив науково-технічного прогресу на структуру і зміст процесів, що відбуваються у сфері виробництва й обміну економічними благами (ресурсами, продуктами, технологіями). Досягнення науки і їх втілення у техніко-технологічні новинки все більш урізноманітнюють ресурсну базу суб'єктів економічної діяльності, розширюють можливості виробників створювати споживчі цінності. Водночас глобалізація і зростаючий рівень інформатизації у всіх сферах людської діяльності роблять більш вибагливими потенційних споживачів до способів задоволення своїх потреб, розвивають ці потреби та впливають на прийняття рішення щодо вибору предметів споживання (товарів чи послуг).

Така агресивність зовнішнього середовища робить нестійкими ринкові позиції виробників, спонукає їх до пошуку нових ресурсних і ринкових можливостей – для того щоб зберегти свою життєздатність, своє місце на ринку, розширити свою ринкову нішу, пропонуючи споживачам товари, кращі за існуючі аналоги. Це неможливо без цілеспрямованого та системного пошуку шляхів і напрямів удосконалення процесів, продуктів і технологій. І чим активнішим буде інноваційний пошук, тим більш ймовірно, що його результати даватимуть змогу підприємству набувати нових конкурентних переваг, відкривати для себе нові ринкові можливості й успішно їх реалізовувати. Результатом такого пошуку є урізноманітнення діяльності – за видами і продуктами, ресурсами і споживчими перевагами. Це може не тільки поліпшувати здатність підприємства працювати на існуючому сегменті ринку, а й скласти основу його інноваційного розвитку – для виходу на нові перспективні ринки.

В контексті існуючих реалій у промисловому секторі економіки України, що характеризуються значними

деструктивними процесами та структурними змінами, пов'язаними зі зміною векторів і пріоритетів економічного співробітництва і протистоянням із Російською Федерацією – як економічним, так і воєнно-політичним, питання активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, підвищення її результативності та ефективності для реалізації завдань інноваційного розвитку є надзвичайно актуальними і потребують нагального вирішення. Адже висока активність підприємства у створенні та реалізації інновацій є основою їх життєздатності за відкритих ринків, де відсутні ексклюзивні переваги окремих товаровиробникам, які дають їх конкурентні переваги за рахунок обмеження прав інших учасників. Проте в Україні таких інноваційно-активних підприємств все ще недостатньо для того, щоб можна було говорити про перехід національної економіки до інноваційного типу розвитку. Це вказує на наявні проблеми у сфері управління інноваціями, які потребують для їх вирішення розвитку як теоретичних, так і науково-методичних підходів до організації та стимулювання інноваційної діяльності – з метою підвищення її результативності й ефективності.

Аналіз останніх публікацій з теми дослідження. Проблема стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів приділяється значна увага багатьма сучасними науковцями. У своїх дослідженнях вони розглядають їх передусім з позицій конкурентоспроможності – як шлях формування та нарощування конкурентних переваг (відповідно до теорії конкуренції М. Портера [1]). Це наприклад, бачимо у роботах Т. Головченко [2], Н. Тарнавської [3], І. Федулової [4] та багатьох інших. І серед науковців все більшої популярності набуває ресурсний підхід у стратегічному управлінні суб'єктами господарювання – з виділенням ключових ресурсів, що можуть забезпечувати їм сталі конкурентні переваги

(позиція К. Прахалада та Г. Хамела [5], К. Вернерфельта [6] та інших представників ресурсної концепції у теорії конкуренції). Водночас питання підвищення здатності підприємницьких структур до інноваційного розвитку шляхом реалізації концепції «менеджменту різноманітності», яка б об'єднувала обидва зазначені підходи, у наукових джерелах поки що не отримали належного відображення. Це дає підстави для формування концептуальних засад менеджменту різноманітності у теорії управління – у контексті вирішення завдань інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Метою статті є формування концептуальних основ «менеджменту різноманітності» у стратегічному управлінні промисловими підприємствами для підвищення їх здатності до інноваційного розвитку.

Основні результати дослідження. У глобалізованому економічному просторі, який сьогодні стрімко розширює свої межі, успіхи в конкурентній боротьбі неможливі без активної та результативної інноваційної діяльності підприємств. Світова практика підприємницької діяльності показує, що саме інноваційні чинники є переважно основою виникнення нових суб'єктів ринку, їх розвитку

та кількісного зростання, оскільки дають змогу формувати нові і краще задовольняти існуючі суспільні потреби. Проте у вітчизняному підприємницькому середовищі інноваційні чинники до сьогодні не стали тим джерелом формування конкурентних переваг, яке б суттєво впливало на загальну економічну динаміку. Про це свідчить частка інноваційної продукції у загальних обсягах реалізації промислової продукції. Протягом останніх 10 років вона не перевищувала 7 % і починаючи з 2007 р. постійно знижується. У 2014 р. ця частка склала лише 2,5 % (рис. 1). Водночас для сучасної конкурентоспроможної економіки мінімальною часткою вважається 15 % інноваційної продукції у загальному обсязі її реалізації. Причому йдеться про дійсно інноваційну продукцію, нову на світових ринках, а не лише для підприємства. І для цього вона має бути наукомісткою. І за деякими даними, у світовому експорті наукомісткої продукції цивільного призначення частка США складає 36 %, Німеччини – 16 %, Японії – 30 %, Китаю – 6 % [7, с. 23]. В Україні цей показник коливається в межах 0,1 % (наприклад, у Хмельницькій області – 0,034 %, що розраховано за даними Хмельницького обласного управління статистики [8]).



Рис. 1. Динаміка інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств і її результатів

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 10]

Такі результати інноваційної діяльності примушують замислитися над ефективністю інноваційних змін. Адже інноваційна активність у статистиці фіксується не лише показником випуску нових видів продукції, а й показниками упровадження нових технологічних процесів, реалізації організаційних і маркетингових інновацій тощо. Процесні інновації характеризують зміни, які здійснюються у внутрішньому середовищі підприємств – з метою поліпшення їх адаптивних властивостей, в тому числі – здатності оперативного відгукуватись на зміну споживчих потреб. І постійне зниження частки інноваційної продукції у загальних

обсягах реалізації може означати, що ці зміни не досягають своєї мети. Тобто, будучи за природою інноваційними (адже є результатом нововведень), не забезпечують якісних змін внутрішнього середовища підприємства, які б свідчили про його *інноваційний розвиток* – такий, який би давав змогу підприємству суттєво поліпшити свою здатність до створення споживчої цінності та реалізувати стратегію наступу на ринок і зростання [11], а не виживання внаслідок реалізації інновацій поліпшувального характеру.

В управлінні інноваційним розвитком важливо дотримуватися стратегічного підходу, вірно оцінюючи най-

більш перспективні з погляду отримання конкурентних переваг інноваційні стратегії і визначаючи необхідні управлінські технології та інструменти для їх реалізації. На наш погляд, у промисловому секторі це може забезпечуватися на основі упровадження концептуальних основ «менеджменту різноманітності».

У теорії еволюції різноманітність є основою збереження природних популяцій – завдяки тому, що навіть незначні відмінності дають змогу кожній із них знайти своє місце в екосистемі. Перенесення Р. Нельсоном і С. Вінтером висновків теорії еволюції на системи економічні [12] актуалізує потребу у підтриманні достатнього рівня різноманітності (гетерогенності) і в їх діяльності.

Гетерогенність у науковій літературі трактується як неоднорідність, різнорідність, змішаність, несхожість, «особливість» за природою чи походженням частин певної системи [13]. Найчастіше цей термін застосовується в соціології – як одна зі структурних характеристик певного соціуму. І якщо розглядати гетерогенність з цих позицій – як сукупність параметрів, що демонструють ступінь різнорідності, широкий спектр відтінків певного соціуму, несхожість, «особливість» його складових, то можна стверджувати, що всім сучасним організаціям (підприємствам) притаманний високий ступінь гетерогенності, передусім – стосовно їх соціальної компоненти. Адже в процесі трудової взаємодії в них стикаються і переплітаються не тільки життєвий досвід, вміння і професійні навички різних учасників, а й зштовхуються й суперничають їх цінності, цільові установки і мотиваційні переваги – з огляду на роль та внесок того чи іншого працівника у створення споживчих цінностей.

Це знаходить своє відображення у структурі соціальної складової внутрішнього середовища, яка запропонована Г. Клейнером у його системно-інтеграційній теорії [14]. Він пропонує розглядати внутрішній простір підприємства як систему, в якій виробничі та ринкові особливості поведінки підприємства визначаються сукупністю його соціальних складових. До них Г. Клейнер відносить ментальні особливості працівників, особливості організаційної культури, інституційні особливості підприємства та когнітивні механізми, які в ньому сформувались. У сукупності вони складають ментально-інституційний фундамент підприємства, який може змінюватись лише в довгостроковому періоді.

Друга група підсистем відображає функціональні особливості кожного підприємства. Вона включає його організаційно-управлінські й технологічні характеристики, сукупність практик виконання різних видів господарської діяльності (поведінкові стереотипи, патерни), що запозичені в інших підприємствах (так звана імітаційна підсистема), а також особливості економічної поведінки підприємства в конкретному історичному соціумі (так звана історична й групова виробнича пам'ять працівників).

Аналізуючи сутнісні характеристики виділених Г. Клейнером підсистем, доцільно підкреслити, що лише одна з них – організаційно-управлінські і технологічні особливості підприємства – має матеріальні носії. Інші – нематеріальні, які складають його інтелектуальний простір і формуються у стратегічній перспективі. І саме в них криються найбільші відмінності, що зумовляють необхідність

формування «менеджменту різноманітності» для забезпечення ефективності управлінських впливів. При цьому найскладнішими завданнями є не тільки нівелювання негативного впливу факторів гетерогенності через узгодження індивідуальних мотиваційних переваг працівників, а й використання існуючих відмінностей для підвищення ефективності спільної діяльності з огляду на їх місце у структурі процесу створення споживчої цінності, вагомості їх внеску у створення цієї цінності.

Частково управління факторами соціальної гетерогенності уже розглядалось з позицій нарощування інтелектуального капіталу підприємства [15]. Тут лише підкреслимо, що в процесі розвитку відносин у робочих групах необхідно досягти такого рівня узгодженості індивідуальних мотиваційних переваг, який би давав змогу оперативно вирішувати виробничі завдання. І чим вищим є рівень гетерогенності учасників спільної діяльності, тим більше зростає роль соціально-психологічних і економічних методів впливу на їх поведінку, завдяки яким моделюється система підтримки людських відносин усередині організації і партнерських відносин – у мережевих підприємницьких структурах.

Проте якщо розглядати гетерогенність не лише з погляду соціальної складової підприємства, а й стосовно виробничо-технологічної, організаційно-економічної, структурно-функціональної тощо, то межі гетерогенності розсуваються, охоплюючи ресурси, процеси і переваги розробляються, що відображається у різноманітності продукції та послуг. З цього випливає, що переважна більшість сучасних підприємств є гетерогенними. Тобто вони оперують у своїй діяльності ресурсами різної природи, надаючи споживачам різноманітні продукти та послуги; їм властива мультифакторність економічних процесів, а також в багатьох випадках – і мультинаціональний склад учасників. Тому стосовно їх діяльності актуальною концепцією управління, яка охоплюватиме усі продукти і процеси, є менеджмент різноманітності.

Це підводить до висновку, що концептуальною основою менеджменту різноманітності є закон Ешбі, який стверджує, що різноманітність засобів впливу керуючої системи має бути не меншою за різноманітність керованого об'єкта – як його структурних елементів, так і видів діяльності. І з позицій менеджменту різноманітності підприємство слід розглядати як соціально-економічну систему, яка проектується з урахуванням впливу різноманітності факторів зовнішнього середовища, є раціонально обгрунтованою (з погляду цілей ефективного функціонування) сукупністю структурних елементів, що забезпечують достатню різноманітність технологічних та управлінських процесів, необхідних для створення продукції (послуг) відповідно до різноманітності споживчих вподобань.

Ресурси та процеси є факторами економічної гетерогенності; вони втілюються у матеріальних і нематеріальних складових організації, відрізняючись за ознаками мобільності й специфічності. Управління ними здійснюється шляхом інженерного й організаційного проектування, результатом чого є певна сукупність бізнес-процесів, які здійснює підприємство у стратегічних зонах господарювання. Їх структура оптимізується з урахуванням здатності підприємства використовувати стандартні складові управлінських

чи технологічних процесів у різних ланцюжках створення споживчих цінностей. Чим більше таких стандартних складових, тим менш витратним буде виробництво кінцевих продуктів, незважаючи на їх різноманітність. І це даватиме змогу підприємству поєднувати конкурентні стратегії диференціювання і лідерства у сфері витрат, досягаючи міцніших конкурентних позицій не шляхом залучення нових унікальних ресурсів (які часто є доволі дорогими і в умовах фінансової обмеженості доступними небагатом), а завдяки рекомбінуванню існуючих.

В умовах високої динамічності споживчих переваг, які зменшують місткість цільових сегментів ринків, стратегія диференціації є однією із найкращих для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Однак надмірне зростання рівня гетерогенності за рахунок диференціації продуктів і ринків може негативно вплинути на здатність підприємства зберігати фінансову рівновагу – саме через високу вартість специфічних ресурсів, які мають бути залученими для створення нових бізнес-процесів. Тому здатність підприємства оптимізувати склад учасників і структуру бізнес-процесів шляхом рекомбінування існуючих ресурсів є важливою конкурентною перевагою, яка може бути реалізована завдяки менеджменту різноманітності.

Ще однією важливою характеристикою гетерогенних організацій, яка має враховуватися при виборі конкурентної стратегії, є відмінності у перевагах різних груп споживачів, тобто у структурі їх вподобань і вимог. Це фактори соціально-економічної гетерогенності, ідентифікація цих відмінностей важлива як для створення нових споживчих цінностей, так і для кращого позиціонування нових продуктів на ринках. Для цього використовуються методи когнітивного впливу – через маркетингові заходи. І чим вірніше ідентифіковані відмінності у перевагах різних груп споживачів, тим ймовірнішим буде позитивне сприйняття ринком тих продуктів і послуг, які служитимуть для їх задоволення.

Найбільшою мірою вплив різноманітності (або гетерогенності) проявляється у корпоративному секторі, зокрема у транснаціональних корпораціях. Їм притаманна багатовекторність розвитку, широка географія діяльності, мультикультурність і багатофункціональність внутрішнього організаційного простору. Це створює передумови для внутрішньої організаційної конкуренції за ресурси і сфери впливу. Її позитивним результатом є виявлення кращих управлінських практик (внутрішній бенчмаркінг) і поширення їх на весь організаційний простір корпорації. Можна навіть припустити, що саме ці принципи організаційної взаємодії у внутрішньому середовищі компаній стали основою їх конкурентоспроможності і кількісного зростання, перетворили на потужні агломерати, об'єднані спільною метою – домінування на обраних сегментах ринку і захоплення нових, перспективних з погляду економічної приєдності сегментів ринку.

Таким чином, гетерогенність (різноманітність) ресурсів, процесів і переваг вимагає ефективного управління цією різноманітністю – по-перше, для використання її можливостей при виборі конкурентної стратегії, а по-друге, для обґрунтування масштабів і напрямів інноваційного розвитку підприємства.

Це може бути досягнуто через свідому організацію різноманітності (гетерогенності) всередині підприємства, коли різні організаційні принципи співіснують у стані активного суперництва всередині одного підприємства. Організація різноманітності – це активний і стійкий процес, у якому завжди співіснує декілька шляхів організації, навчання, пояснення і оцінки однієї і тієї ж дії, що забезпечує розвиток конструктивної організаційної рефлексивності. І це дає змогу здійснювати рекомбінацію ресурсів, рекомбінацію старих організаційних форм економічної взаємодії у нову організаційну конструкцію з високими адаптивними властивостями [16, с. 119].

Організація різноманітності особливо важлива для активізації і підвищення ефективності інноваційної діяльності на підприємствах, що є необхідною передумовою їх інноваційного розвитку. Однак для забезпечення результативності інноваційного пошуку необхідне координування діяльності всіх потенційних учасників. Організаційно це може бути оформлено у вигляді, поданому на рис. 2.

Стратегічна група управління інноваційним розвитком має складатися із працівників різних функціональних сфер діяльності – маркетологів, технологів, інженерів-конструкторів, фахівців із інформаційних технологій, логістики, системних аналітиків, фінансистів, юристів. Взаємодоповнюючі вміння членів групи передбачають не лише їх різні функціональні обов'язки у моніторингу ступеня досягнення стратегічних цілей, а й різні підходи до вирішення проблем і прийняття рішень. Водночас така група матиме змогу напрацювати єдиний підхід до вирішення завдань інноваційного розвитку, який би максимально чітко вказував напрям дій усіх менеджерів, що відповідальні за функціонування різних складових внутрішнього середовища підприємства. При цьому для реалізації проектів інноваційного розвитку доцільне створення тимчасових проектних груп.

Плідна співпраця таких груп істотно залежить від мотивації їх учасників до співробітництва, від їх бажання ділитися знаннями та досвідом для вирішення слабо структурованих завдань, від їх здатності розуміти та підтримувати ініціативу інших. І вельми важливою функцією менеджменту різноманітності є саме функція мотивації, яка має бути якомога повніше реалізована для підвищення ефективності організаційної взаємодії. У такому організаційному просторі повинна мати місце радикальна децентралізація управління – тоді практично кожен підрозділ втягуватиметься в інноваційний пошук. І це даватиме змогу значно підвищити інноваційний потенціал підприємства навіть без залучення додаткових ресурсів, які потребують інвестиційних вливань. Зростатиме організаційний капітал, нарощуватиметься потенціал організаційного знання, а отже, збільшуватимуться можливості підприємства знаходити нові способи формування конкурентних переваг, які можуть стати початком реалізації нового етапу інноваційного розвитку.

Висновки. Сучасні тенденції розвитку ринкового простору вимагають посиленої уваги до питань вибору конкурентних стратегій і зміцнення конкурентоспроможності промислових підприємств. Їх основою є активна

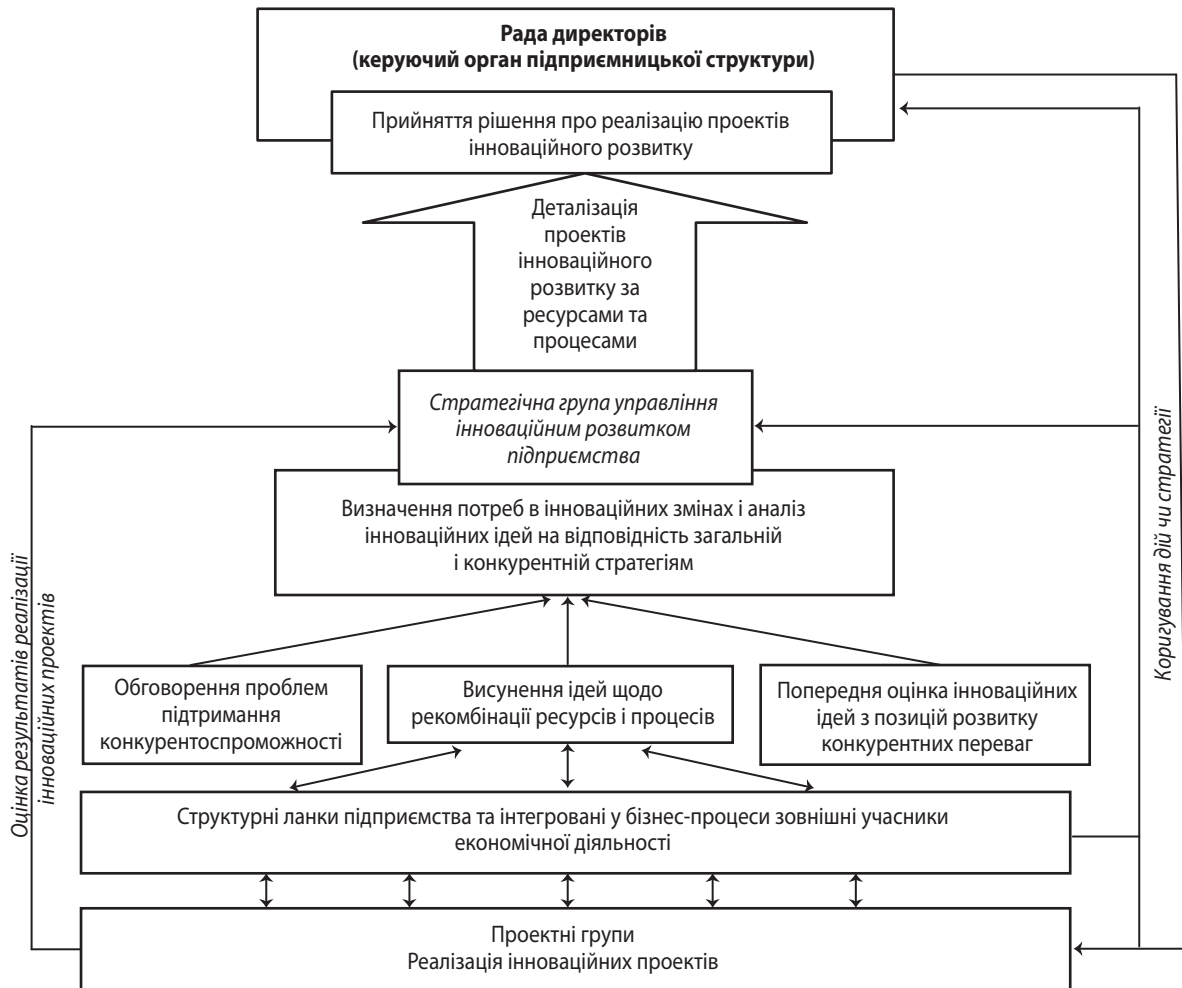


Рис. 2. Структурно-функціональна модель організації різноманітності у промисловій корпорації

й результативна інноваційна діяльність, яка втілюється у планах і стратегіях інноваційного розвитку і дає змогу підприємствам збільшувати свою здатність до створення продуктів, що мають споживчу цінність, а отже, нарощувати свою присутність на ринку і кількісно зростати.

Проте інноваційна діяльність багатьох вітчизняних підприємств не може бути охарактеризована як така, що дає змогу їм реалізувати стратегію наступу на ринок і кількісного зростання. На основі аналізу змісту й напрямів інноваційної діяльності промислових підприємств показано, що її результати не створюють умов для їх інноваційного розвитку. Висловлено припущення, що вирішення цієї проблеми слід шукати шляхом зміни підходів до організації інноваційної діяльності через реалізацію принципів «менеджменту різноманітності». Крізь призму різноманітності охарактеризовано можливості формування і реалізації промисловим підприємством різних конкурентних стратегій.

Окреслено можливості побудови організаційного простору для формування середовища активного інноваційного пошуку через децентралізацію управління і розвиток організаційної взаємодії. Запропоновано організаційне забезпечення реалізації концепції «менеджменту різноманітності» з виділенням функцій стратегічного і

оперативного характеру. Підкреслено важливість мотиваційного забезпечення управління різноманітністю, яке має взаємоузгоджувати цілі окремих учасників із стратегічними цілями усього підприємства. Це потребує нових підходів до формування мотиваційного середовища спільної діяльності, що і має бути предметом подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Портер М. Конкуренція / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Вільямс, 2005. – 608 с.
2. Головченко Т. М. Інноваційний розвиток як основний напрямок забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Т. М. Головченко, Б. В. Рябошапка // Економічний простір. – 2009. – № 7. – С. 60–66.
3. Тарнавська Н. П. Побудова концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку / Н. Тарнавська // Економіст. – 2010. – № 9. – С. 30–41.
4. Федулова І. В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І. В. Федулова // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2010. – № 36. – С. 114–118.

5. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 437 с.

6. Wernerfelt B. The Resours-Based View of the Firm: Ten Years Later / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1995. – Vol. 16, № 3. – P. 171–174.

7. Зельднер А. Г. Концептуальные подходы к стратегии и тактике государственного регулирования экономики / А. Г. Зельднер. – М. : ИЭ РАН, 2007. – 208 с.

8. Головне управління статистики Хмельницької області. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni> (дата звернення: 28.04.2016 р.)

9. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp/orp_u/orp0313_u.htm

10. Наукова та інноваційна діяльність [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 04.08.2016 р.)

11. Stadnyk V. Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise / V. Stadnyk, O. Zamazyi // *Актуальні проблеми економіки*. – 2015. – № 9. – С. 242–249.

12. Nelson R. In Search of a Useful Theory of Innovation / R. Nelson, S. Winter // *Research Policy*. – 1977. – Vol. 6, № 1. – P. 36–76.

13. Гетерогенність [Електронний ресурс] // Вікіпедія – вільна енциклопедія. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Гетерогенність>

14. Клейнер Г. Б. Системно-интеграционная теория предприятия / Г. Б. Клейнер // *Original scientific paper*; Recived: September. – 2005. – № 30. – P. 21–40.

15. Stadnyk V. Heterogenic factors in development of competence of industrial corporations / V. Stadnyk // *International Journal of Economics and Society: Memphis*. – 2016. – Vol. 2. – Iss. 5. – P. 80–85.

16. Старк Д. Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах / Д. Старк // *Экономическая социология*. – 2001. – № 2, т. 2. – С. 115–129.

REFERENCES

Fedulova, I. V. "Synerhetychna evoliutsiina model innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Synergistic evolutionary model of innovative development of enterprise]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnologii*, no. 36 (2010): 114–118.

Holovchenko, T. M., and Riaboshapka, B. V. "Innovatsiinyi rozvytok yak osnovnyi napriamok zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Innovative development as the

main direction of ensuring competitiveness of the enterprise]. *Ekonomicnyi prostir*, no. 7 (2009): 60–66.

"Heterohennist" [Heterogeneity]. *Vikipediia - vilna entsyklopediia*. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Гетерогенність>

Khamel, G., and Prakhald, K. *Konkuriruya za budushcheye. Sozdaniye rynkov zavtrashnego dnya* [Competing for the future. Creating the markets of tomorrow]. Moscow: Olimp-Biznes, 2002.

Kleyner, G. B. "Sistemno-integratsionnaya teoriya predpriyatiya" [System-integrated theory of the enterprise]. *Original scientific paper*, no. 30 (2005): 21–40.

"Naukova ta innovatsiina diialnist" [Scientific and innovative activity]. *Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy*. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html

Nelson, R., and Winter, S. "In Search of a Useful Theory of Innovation" *Research Policy* vol. 6, no. 1 (1977): 36–76.

"Obsiah realizovanoi promyslovoi produktsii za vydamy diialnosti" [The volume of sold industrial products by activities]. *Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy*. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp/orp_u/orp0313_u.htm

Porter, M. *Konkurentsia* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2005.

Stadnyk, V., and Zamazyi, O. "Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise". *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9 (2015): 242–249.

Stadnyk, V. "Heterogenic factors in development of competence of industrial corporations" *International Journal of Economics and Society: Memphis* vol. 2, no. 5 (2016): 80–85.

Stark, D. "Neodnoznachnost aktivov i organizatsiya raznobraziya v postsotsialisticheskikh stranakh" [The ambiguity of the assets and organization of diversity in post-socialist countries]. *Ekonomichekaya sotsiologiya* vol. 2, no. 2 (2001): 115–129.

Tarnavska, N. P. "Pobudova kontseptsii upravlinnia konkurentospromozhnistiu subiektiv hospodariuvannia na zasadakh innovatsiinoho rozvytku" [The construction of the concept of competitiveness of economic entities on the basis of innovative development]. *Ekonomist*, no. 9 (2010): 30–41.

"Vprovadzhennia innovatsii na promyslovykh pidpriemstvakh" [Introduction of innovations at industrial enterprises]. *Ofitsiinyi sait Holovnoho upravlinnia statystyky Khmelnytskoi oblasti*. <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni>

Wernerfelt, B. "The Resours-Based View of the Firm: Ten Years Later" *Strategic Management Journal* vol. 16, no. 3 (1995): 171–174.

Zeldner, A. G. *Kontseptualnye podkhody k strategii i taktike gosudarstvennogo regulirovaniya ekonomiki* [Conceptual approaches to the strategy and tactics of state regulation of the economy]. Moscow: IE RAN, 2007.