

ДИНАМІЧНІ ЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: СПОСОБИ ВИЯВЛЕННЯ ТА ВІДСТЕЖЕННЯ РОЗВИНЕНOSTI

ГРЕБЕШКОВА О. М., МАЛЯРЧУК О. Г.

УДК 005.21

Гребешкова О. М., Мальярчук О. Г. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості

У статті висвітлено ключові положення методичного підходу до виявлення динамічних здатностей підприємства та відстеження їх розвиненості. Систематизовано методологічні засади та уточнено основні положення ідентифікації динамічних здатностей підприємства в контексті ресурсного підходу. Авторське узагальнення методологічних засад концепції динамічних здатностей ґрунтується на виявленні спектра стратегічних амбіцій підприємства постіндустріальної епохи, що описується в контексті двох типів ринкової поведінки – проактивного та реактивного (адаптивного). Зазначено, що різні типи ринкової поведінки підприємства ґрунтуються на різних методологічних платформах, серед яких найпоширенішими є концепції підричних інновацій та «голубого океану», менеджменту знань та реляційна концепція фірми. Вдале вирішення завдання набуття фірмою стійких конкурентних переваг вирішується завдяки використанню її динамічних здатностей у сферах стратегічного управління, інноваційно-інвестиційної діяльності та бізнес-взаємодії (мережі довірчих відносин з іншими учасниками ринку). Виявлено, що механізм прояву динамічних здатностей ґрунтується на комбінації унікальних компетенцій підприємства, які пропонується визначати на п'яти рівнях організації: індивідуальному, груповому (рольовому), функціональному, стратегічному та загально-організаційному. Ураховуючи практичну відсутність методичних розробок у цьому напрямі запропоновано формувати систему індикаторів для моніторингу динамічних здатностей у контексті збалансованої системи показників діяльності підприємства. Запропонована система ключових індикаторів є здебільшого теоретичним конструктом і потребує адаптації й розвинення для конкретного підприємства.

Ключові слова: динамічні здатності, ресурсний підхід, стратегічний менеджмент, компетенції організації, стратегічна теорія фірми, збалансована система показників.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 13.

Гребешкова Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: grebeshkova@gmail.com

Мальярчук Ольга Георгіївна – асистент, кафедра стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: olyam87@ukr.net

УДК 005.21

Гребешкова Е. Н., Мальярчук О. Г. Динамические способности предприятия: способы выявления и отслеживания развитости

В статье освещены ключевые положения методического подхода к выявлению динамических способностей предприятия и отслеживанию их развитости. Систематизированы методологические основы и уточнены основные положения идентификации динамических способностей предприятия в контексте ресурсного подхода. Авторское обобщение методологических основ концепции динамических способностей основывается на выявлении спектра стратегических амбиций предприятия постиндустриальной эпохи, описываемого в контексте двух типов рыночного поведения – проактивного и реактивного (адаптивного). Отмечено, что различные типы рыночного поведения предприятия основываются на различных методологических платформах, среди которых наиболее распространенными являются концепции взрывных инноваций и «голубого океана», менеджмента знаний, а также реляционная (отношенческая) концепция фирмы. Удачное решение задачи достижения фирмой устойчивых конкурентных преимуществ решается благодаря использованию ее динамических способностей в сферах стратегического управления, инновационно-инвестиционной деятельности и бизнес-взаимодействия (сети доверительных отношений с другими участниками рынка). Аргументировано, что механизм проявления динамических способностей основывается на комбинации уникальных компетенций предприятия, которые предлагается определять на пяти уровнях организации: индивидуальном, групповом (ролевом), функциональном, стратегическом и общеорганизационном. Учитывая практическое отсутствие методических разработок в этом направлении, предложено формировать систему индикаторов для отслеживания развитости динамических способностей в контексте сбалансированной системы показателей деятельности предприятия. Предлагаемая система ключевых индикаторов является отчасти теоретическим конструктом и требует адаптации и развития для конкретного предприятия.

Ключевые слова: динамические способности, ресурсный подход, стратегический менеджмент, компетенции организации, стратегическая теория фирмы, сбалансированная система показателей.

Рис.: 1. Табл.: 2. Библ.: 13.

Гребешкова Елена Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

E-mail: grebeshkova@gmail.com

Мальярчук Ольга Георгиевна – асистент, кафедра стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

E-mail: olyam87@ukr.net

UDC 005.21

Grebeshkova E. N., Malyarchuk O. G. Dynamic Capabilities of an Enterprise: Methods of Revelation and Tracing Maturity

The article describes key provisions of the methodical approach to revelation of dynamic capabilities of an enterprise and tracing their maturity. It systemises methodological grounds and clarifies main provisions of identification of dynamic capabilities of an enterprise in the context of the resource approach. The author's generalisation of methodological grounds of the concept of dynamic capabilities is based on revelation of a spectrum of strategic ambitions of an enterprise of the post-industrial era, described in the context of two types of market behaviour – pro-active and re-active (adaptive). The article marks out that various types of market behaviour of an enterprise are based on various methodological platforms, among which the most widespread are the concepts of bursting innovations and "blue ocean", knowledge management and also a relational concept of a firm. Successful solution of the task of achievement by a firm of stable competitive advantages is gained due to the use of its dynamic capabilities in the spheres of strategic management, innovation and investment activity and business interaction (network of trust relationship with other market participants). The article argues that the mechanism of revelation of dynamic capabilities is based on a combination of unique competences of an enterprise, which are proposed to determine at five levels of an organisation – individual, group (role), functional, strategic and general organisational. Taking into account practical absence of methodical developments in this direction, the article offers to form a scorecard for tracing maturity of dynamic capabilities in the context of the balanced scorecard of activity of an enterprise. The proposed system of key indicators is a part of a theoretical construct and requires adaptation and development for an individual enterprise.

Key words: dynamic capabilities, resource approach, strategic management, competences of an organisation, strategic theory of a firm, balanced scorecard.

Pic.: 1. Tabl.: 2. Bibl.: 13.

Grebeshkova Elena N. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Deputy Head of the Department of enterprise strategies, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: grebeshkova@gmail.com

Malyarchuk Olga G. – Assistant, Department of enterprise strategies, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: olyam87@ukr.net

На сучасному етапі розвитку світової економічної системи якісно змінюються умови функціонування та розвитку її первинних ланок – підприємств, фірм, компаній, корпорацій та інших господарюючих суб'єктів різних бізнес-профільів, масштабів та форм власності. Визначальні тенденції постіндустріальної економіки знаходять прояв у наростанні гіпердинамічності, непередбачуваності та прихованому характері змін бізнес-середовища, трансформації структури ресурсів, необхідних для забезпечення високого конкурентного статусу економічних організацій у бік зростання вагомості нематеріальної (переважно інтелектуальної) їх складової. Ці процеси обумовлюють активний науковий пошук у напрямку розроблення та впровадження адекватних цим умовам управлінських концепцій і механізмів, здатних забезпечити господарюючим суб'єктам завчасне розпізнавання можливостей з метою отримання економічних вигід в майбутньому.

Останніми роками у теорії та практиці стратегічного управління набуває поширення запропонований Дж. Барні ресурсний підхід (англ. *Resource-based view*), в основу якого покладено ідею про «внутрішню» походження розбіжностей конкурентних статусів фірм, що ґрунтуються на унікальних комбінаціях їх матеріальних і нематеріальних ресурсів. З позицій цього підходу успіх фірми у конкурентному середовищі залежить від її здатностей до створення відносно стійких і складно імітованих конкурентами конфігурацій стратегічно важливих ресурсів і компетенцій [1].

Дискусії щодо концепції динамічних здатностей підприємства не втрачають актуальності останні два десятиліття. Розкриттю суті цього явища присвячені праці таких зарубіжних науковців, як Дж. Барні, Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен, К. Ейзенхардт, Дж. Мартін, М. Золло, С. Вінтер, Р. Нельсон та ін. Значний внесок у розкриття ролі динамічних здатностей у набутті вітчизняними підприємствами конкурентних переваг зробили українські науковці та їх колеги з країн пострадянського простору – К. Бурманн, В. Верба, Н. Гаращенко, І. Гурков, В. Катькало, О. Кузнецова, А. Куликов, К. Массон, А. Наливайко, В. Чайка та ін.

Динамічний напрямок ресурсної теорії стратегічного управління наголошує на необхідності розвитку організаційних здатностей, знань та компетенцій підприємства. Проте механізм їх виявлення, ідентифікації та комбінування складових елементів залишається маловивченим. Метою цієї статті є висвітлення ключових положень методичного підходу до виявлення динамічних здатностей підприємства та відстеження їх розвиненості. Для досягнення поставленої мети для подальшого вирішення сформульовано такі завдання: 1) висвітлити методологічні засади та уточнити основні положення ідентифікації динамічних здатностей підприємства в контексті ресурсного підходу; 2) розробити систему індикаторів для виявлення та відстеження динамічних здатностей різних рівнів.

У ході дослідження використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу – для уточнення сутності динамічних здатностей підприємства; теоретичного узагальнення – для визначення методологічних засад

концепції динамічних здатностей; формалізації – для розробки системи ключових індикаторів динамічних здатностей підприємства.

Незважаючи на активну наукову дискусію навколо динамічних здатностей та їх ролі в набутті фірмами стійких конкурентних переваг, саме поняття «динамічні здатності» досі залишається невизначеним. Широкий спектр існуючих трактувань можна умовно звести до двох основних груп: 1) динамічні здатності фірми зводяться до здатностей до пошукової діяльності [2; 3]; 2) динамічні здатності – це здатності фірми до стратегічних змін. На наше переконання, обидва способи визначення суті динамічних здатностей органічно поєднуються, якщо розглядати їх в контексті обраного фірмою типу стратегічної поведінки.

Д. Тіс із співавторами розробив концепцію динамічних здібностей фірми на основі аналізу «інноваційної фірми у світі шумпетеріанської конкуренції» [4]. За результатами їх дослідження зроблено висновок, що високотехнологічним компаніям не достатньо володіти унікальними ресурсами (технологіями, знаннями, ноу-хау), але необхідно також демонструвати *проактивну стратегічну поведінку*. Для таких компаній наявність динамічних здатностей підтверджується процесами управління знаннями та цілеспрямованого формування та комбінування компетенцій організаційного рівня.

Пізніше російськими дослідниками [5] сформульовано робочу гіпотезу про те, що динамічні здібності необхідні не лише на ринках, де інновації є ключовим параметром конкуренції, але і для компаній, що реалізують стратегії активного зростання в таких контекстах: 1) на зростаючому ринку, коли стоїть завдання пошуку напрямків росту і ресурсів для його забезпечення; 2) на стабільному ринку, якщо вона не займає лідируючого положення, але прагне завоювати унікальну конкурентну перевагу. Для таких компаній визначальну роль відіграє *адаптивна (або реактивна) стратегічна поведінка*. Для таких компаній наявність динамічних здатностей підтверджується процесами управління змінами на підприємстві шляхом впровадження продуктово-технологічних та управлінських інновацій, розвиненням компетенцій ключових працівників.

У новітньому трактуванні Д. Тіса [6] динамічні здатності фірми включають чотири організаційних вміння: 1) рутинізовані процеси *управління інноваціями та змінами*; 2) бізнес-інтуїцію та бачення, необхідні для *створення нових бізнес-моделей*; 3) механізми *прийняття вірних інвестиційних рішень*, що дозволяють визначити нові ринки і технології; обмежити невизначеність; обмірковано робити ризиковані інвестиції в нові технології; забезпечувати ефективне поєднання спеціалізованих активів; 4) компетенції оркестрування та *управління трансакціями* (наприклад, прийняття рішення про аутсорсинг і з ким ці відносини вибудовуються і т. д.).

З урахуванням вищевикладеного вважаємо за можливе систематизувати методологічні засади концепції динамічних здатностей підприємства (рис. 1).

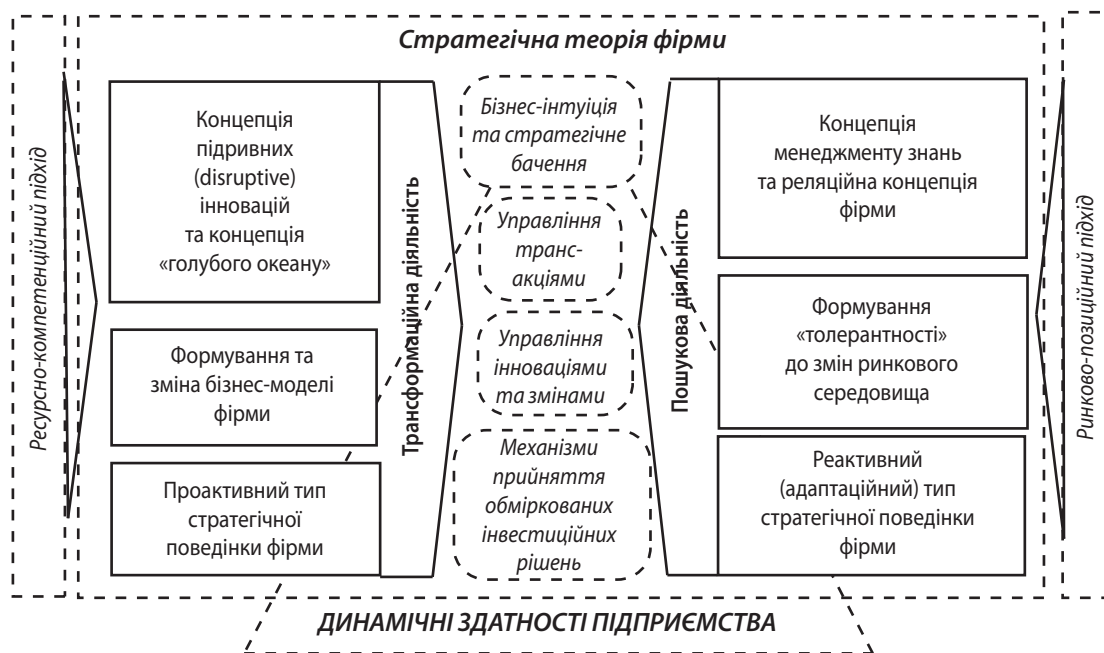


Рис. 1. Методологічні засади концепції динамічних здатностей фірми (розроблено авторами на основі [6; 7; 8; 9])

Логіка наведеного на рис. 1 узагальнення полягає в такому. В умовах постіндустріальної економіки стратегічні амбіції фірми можуть коливатися від намагання бути відмітною в конкурентному середовищі шляхом пристосування до змін до намагання впливати на формування цього середовища, впроваджуючи принципово інші (порівняно з існуючими) «правила гри». У першому випадку найчастіше фірма обирає реактивний (адаптивний) тип ринкової поведінки, що виявляється у набутті фірмою певного рівня «толерантності» до змін конкурентного оточення. У другому випадку фірма реалізовуватиме проактивну поведінку, створюючи нові бізнес-моделі та поширюючи нові умови діяльності та взаємодії її ключових учасників (стейкхолдерів). Різні типи ринкової поведінки фірми ґрунтуються на різних методологічних платформах, спектр яких доволі широкий. Серед найпоширеніших в теорії й практиці сучасного стратегічного управління маємо зазначити такі з них, як концепції підривних інновацій [7] і «голубого океану» [8] – переважно для проактивного характеру ринкової поведінки фірм, концепції менеджменту знань [10] і реляційна концепція фірми [9] – переважно для компаній з реактивною (адаптаційною) ринковою поведінкою. Вдале вирішення завдання набуття фірмою стійких конкурентних переваг вирішується завдяки використанню її динамічних здатностей у сферах стратегічного управління, інноваційно-інвестиційної діяльності та бізнес-взаємодії (мережі довірчих відносин з іншими учасниками ринку). Проте, незалежно від стратегічних амбіцій фірми та обраною нею типу ринкової поведінки, базис методології набуття стійких конкурентних переваг фірми в умовах нової (знанневої, постіндустріальної) економіки утворює стратегічна теорія фірми [11].

Механізм прояву динамічних здатностей фірми укладається в таку логічну послідовність. Спочатку фірма набуває доступні на ринку фактори виробництва і з'єднує їх у комбінації (у їх складі фактори стають специфічними

ресурсами або активами). Ці комбінації є унікальними компетенціями фірми, за допомогою яких вона створює свої товари та послуги. Однак, щоб забезпечити стійкий попит на свою продукцію в умовах перманентних змін бізнес-середовища, фірми повинні мати здатності розпізнання нових бізнес-можливостей і конкурентних «викликів», а потім отримання з них економічної вигоди за допомогою прийняття адаптаційних управлінських рішень і проведення адекватної організаційної реструктуризації (трансформації компетенцій). Ураховуючи визначальну роль компетенцій організації у набутті нею динамічних здатностей, маємо висунути гіпотезу про можливість ідентифікації динамічних здатностей організації криз індикатори її компетенцій (табл. 1).

На нашу думку, компетенції доцільно ідентифікувати за п'ятьма рівнями: 1) окремих індивідуумів (професійні компетенції); 2) ролей, що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції); 3) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції); 4) підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції); 5) неповторності та відмітності підприємства (ключові компетенції). Перші два рівні утворюють групу так званих особистісних компетенцій, решта – компетенції організаційного рівня, вдале реконфігурування яких виявляється у динамічних здатностях фірми.

Система індикаторів для відстеження розвиненості динамічних здатностей має відбивати результати діяльності підприємства у чотирьох сферах його функціонування та засвідчувати досягнутий рівень конкурентоспроможності. Ураховуючи практичну відсутність методичних розробок у цьому напрямі, пропонуємо вирішувати це завдання в контексті збалансованої системи показників діяльності підприємства (від англ. *Balance Scorecard, BSC*), запропонованої Д. Нортаном і Р. Капланом [13] (табл. 2). Доцільність застосування саме цієї системи вимірювання ефективності діяльності підпри-

емства в контексті нашого дослідження зумовлена кількома аргументами, зокрема:

- ✦ концепція BSC ґрунтується на стратегічному підґрунті, отже дозволяє відобразити здатності організації у сфері стратегічного передбачення;

- ✦ збалансована система показників враховує фінансові та нефінансові проєкції, що є необхідною умовою для відображення здатностей підприємства в управлінській сфері та сфері організаційного навчання;

Таблиця 1

Орієнтовний перелік індикаторів компетенцій підприємства на різних ієрархічних рівнях організації (наводиться за [12, с. 166])

Ієрархічні рівні компетенцій	Індикатори
Професійний	<ul style="list-style-type: none"> • кількість та кваліфікація персоналу; • кількість авторських свідоцтв, схильність та здібності особистості до навчання; • знання, навички індивіда, які дають змогу виконувати професійні обов'язки з урахуванням специфіки бізнесу; • кількість запропонованих та впроваджених новацій; • досвід роботи працівника на посаді; • відповідність працівника посадовим вимогам; • інше
Рольовий (груповий)	<ul style="list-style-type: none"> • лояльність працівників; • комунікабельність; • ініціативність; • відкритість до спілкування; • здатність до навчання; • стиль поведінки в групі; • наявність та розвиненість лідерських якостей
Функціональний	<ul style="list-style-type: none"> • структура та динаміка персоналу підприємства за функціональними напрямками (виробництво, маркетинг, логістика, фінанси тощо); • структура та динаміка матеріальних активів підприємства за функціональними напрямками; • структура та динаміка фінансових активів підприємства за функціональними напрямками; • структура та динаміка нематеріальних активів за функціональними напрямками; • частка функціонального напрямку в доданій споживчій цінності продукту; • значущість функціонального напрямку в прийнятті стратегічних рішень; • економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність системи управління
Стратегічний (бізнес-рівень)	<ul style="list-style-type: none"> • рівень новизни продукції, що випускається; • рівень новизни технологій та обладнання, що використовуються; • рівень конкурентоспроможності продуктів підприємства; • широта диверсифікації, присутність на різних продуктових ринках; • характер участі в стратегічних партнерствах (союзах)
Ключовий (конкурентний)	<ul style="list-style-type: none"> • місце підприємства та його продукції в різноманітних рейтингах; • рівень конкурентоспроможності підприємства; • характер і рівень унікальності підприємства та його продуктів; • рівень повторюваності (імітування) продуктів підприємства; • показники ринкової влади підприємства; • витрати переходу клієнта до інших підприємств; • рівень інноваційності й інформативності продуктів підприємства

Таблиця 2

Система ключових індикаторів відстеження розвиненості динамічних здатностей підприємства (розробка авторів)

Проекції збалансованої системи показників	Індикатори по складових динамічних здатностей підприємства			
	Стратегічне передбачення	Управління транзакціями	Управління інноваціями та змінами	Механізми прийняття обміркованих інвестиційних рішень
1	2	3	4	5
Фінанси	Вартість підприємства	Реляційна рента	Ефективність інновацій	Віддача на інвестиції
Клієнти	Динаміка клієнтської бази	Розгалуженість мережі бізнес-відносин	Бізнес-формати партнерської взаємодії та їх ефективність	Витрати переходу до іншого клієнта

1	2	3	4	5
Бізнес-процеси (організація)	Формування організаційного капіталу	Формування реляційного капіталу	Рівень інноваційності організації	Індикатори реалізації інвестиційних рішень
Навчання та розвиток	Зниження непередбачуваності ринкового оточення	Зниження рівня транзакційних витрат	Рівень інноваційної активності підприємства	Рівень інвестиційної активності підприємства

- ✦ в основу збалансованої системи показників покладено ідею про взаємозалежність та взаємозумовленість стратегічних цілей, оцінних показників, їхніх цільових значень, а також стратегічних заходів та ініціатив підприємства, що дозволяє відображати динамічний характер наявних здатностей підприємства.

Необхідно зазначити, що наведена в табл. 2 система ключових індикаторів є здебільшого теоретичним конструктом і потребує адаптації й розвинення для конкретного підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами висвітлення ключових положень методичного підходу до виявлення динамічних здатностей підприємства та моніторингу їх розвиненості вважаємо за можливе зробити висновок про необхідність подальшого дослідження цього напрямку сучасної теорії стратегічного управління. Представлені авторські узагальнення методологічних засад концепції динамічних здатностей і методичний підхід до формування системи ключових індикаторів відстеження їх розвиненості утворюють своєрідний базис для практичної апробації зроблених пропозицій на вітчизняних підприємствах з метою вдосконалення їх стратегічного процесу та підвищення рівня якості системи стратегічного управління. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Barney J. B.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // *Journal of Management*. – 1991. – № 17 (1). – Р. 99 – 120.
2. **Марч Дж. Дж.** Поисковая деятельность и эксплуатация проверенных приемов в организационном обучении / Дж. Дж. Марч // *Российский журнал менеджмента*. – 2005. – № 3 (4). – С. 147 – 168.
3. **Андреева Т. Е.** К дискуссии о сущности динамических способностей / Т. Е. Андреева, В. А. Чайка // *Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. – 2006. – № 4. – С. 163 – 174.
4. **Тис Д. Дж.** Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // *Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. – 2003. – № 4. – С. 133 – 183.
5. **Сарычева В.** Рост фирмы на основе динамических способностей: результаты эмпирического исследования / В. Сарычева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.hse.ru/data/207/616/1238/доклад.doc
6. **Teece D. J.** Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D. J. Teece // *Strategic Management Journal*. – 2007. – № 28. – Р. 1319 – 1350.

7. **Кристенсен К. М.** Организационный ответ вызову «подрывных технологий» / К. М. Кристенсен, М. Овердорф // *Российский журнал менеджмента*. – 2004. – № 2 (4). – С. 97 – 112.

8. **Ким У. Чан.** Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов / У. Чан Ким, М. Моборн. – М. : Hippo, 2005. – 272 с.

9. **Гребешкова О. М.** Реляційна концепція в стратегічному управлінні підприємством // *Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія* / [Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та ін. ; за ред. д-ра екон. наук проф. А. П. Наливайка]. – К. : КНЕУ, 2013. – С. 60 – 71.

10. **Мильнер Б. З.** Управление знаниями: Эволюция и революция в организации / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2003. – 177 с.

11. **Рамелт Р. П.** К стратегической теории фирмы / Р. П. Рамелт // *Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. – 2006. – № 1. – С. 83 – 102.

12. **Верба В. А.** Управління розвитком компанії / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К. : КНЕУ, 2011. – 482 с.

13. **Нортон Д.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.

REFERENCES

- Andreeva, T. E., and Chayka, V. A. "K diskussii o sushchnosti dinamicheskikh sposobnostey" [On the discussion about the nature of dynamic capabilities.]. *Vestnik S.-Peterb. un-ta*, no. 4 (2006): 163-174.
- Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, no. 17(1) (1991): 99-120.
- Chan Kim, U., and Moborn, M. *Strategiia golubogo okeana. Kak sozdat svobodnuiu nishu i perestat boitsia konkurentov* [Blue ocean strategy. How to create a free niche and stop being afraid of the competition.]. Moscow: Hippo, 2005.
- Hrebeshkova, O. M. "Reliatsiina kontseptsiiia v stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom" [Relational concept in strategic management.]. In *Stratehiia pidpriemstva: adaptatsiia orhanizatsii do vplyvu svitovykh suspilno-ekonomichnykh protsesiv*, 60-71. Kyiv: KNEU, 2013.
- Kristensen, K. M., and Overdorf, M. "Organizatsionnyy otvet vyzovu «podryvnykh tekhnologiy»" [The organizational response to the challenge "disruptive technologies"]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, no. 2(4) (2004): 97-112.
- March, Dzh. Dzh. "Poiskovaia deiatelnost i ekspluatatsiia proverennykh priemov v organizatsionnom nauchenii" [Search activity and operation of proven methods in organizational learning]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, no. 3(4) (2005): 147-168.
- Norton, D., and Kaplan, R. *Sbalansirovannaia sistema pokazateley. Ot strategii k deystviu* [The Balanced Scorecard. From strategy to action]. Olimp-Biznes, 2010.

Ramelt, R. P. "K strategicheskoy teorii firmy" [By the strategic theory of the firm]. *Vestnik S.-Peterb. un-ta*, no. 1 (2006): 83-102.

Sarycheva, V. "Rost firmy na osnove dinamicheskikh sposobnostey: rezultaty empiricheskogo issledovaniia" [The growth of the company on the basis of dynamic capabilities: the results of empirical research.]. www.hse.ru/data/207/616/1238/доклад.doc

Teece, D. J. "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal*, no. 28 (2007): 1319-1350.

Tis, D. Dzh., Pizano, G., and Shuen, E. "Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie" [Dynamic capabilities and strategic management of the company]. *Vestnik S.-Peterb. un-ta*, no. 4 (2003): 133-183.

Verba, V. A., and Hrebeshkova, O. M. *Upravlinnia rozvytkom kompanii* [Management of the company.]. Kyiv: KNEU, 2011.

Z Mylner, B. *Upravlenye znaniyami: Evoliutsiya y revoliutsiya v orhanyatsyy* [Knowledge Management: The Evolution and revolution in the organization]. Moscow: Ynfra-M, 2003.

УДК 334.012

ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

КОРЖ Н. В.

УДК 334.012

Корж Н. В. Інструменти оптимізації системи корпоративного управління промислових підприємств

Аналіз і систематизація сучасних наукових знань у розрізі оцінок ефективності дає змогу констатувати, що об'єктивність оцінки прямо залежить від рівня достатності оціночних критеріїв, який можна визначити як ступінь референційності безлічі послідовно збудованих ознак, що не корелюють між собою. Позначені проблеми вимагають вирішення у вигляді розробки та систематизації критеріїв оцінки ефективності системи корпоративного управління, що пропонується здійснити шляхом об'єднання кількісного, якісного і вартісного підходів до оцінки ефективності та реалізації їх предиктивної моделі ухвалення управлінських рішень. Це дозволить сформулювати стратегічні заходи щодо оптимізації системи корпоративного управління залежно від рангу отриманої оцінки ефективності.

Ключові слова: впливовість і права акціонерів, прозорість корпорації, ефективність Ради директорів, ринкова інфраструктура, взаємозв'язок політичної стабільності та економічного розвитку, інфраструктура звітності, предиктивна модель оптимізації системи корпоративного управління.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Формул.:** 5. **Бібл.:** 8.

Корж Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Соборна, 87, Вінниця, 21050, Україна)

E-mail: norischuk@mail.ru

УДК 334.012

Корж Н. В. Инструменты оптимизации системы корпоративного управления промышленных предприятий

Анализ и систематизация современных научных знаний в разрезе оценок эффективности позволяет констатировать, что объективность оценки напрямую зависит от уровня достаточности оценочных критериев, который можно определить как степень референциальности множества последовательно построенных признаков, не коррелирующих между собой. Обозначенные проблемы требуют решения в виде разработки и систематизации критериев оценки эффективности системы корпоративного управления, что предлагается осуществить путем объединения количественного, качественного и стоимостного подходов к оценке эффективности и реализации их предиктивной модели принятия управленческих решений. Это позволит сформировать стратегические мероприятия по оптимизации системы корпоративного управления в зависимости от ранга полученной оценки эффективности.

Ключевые слова: влияние и права акционеров, прозрачность корпорации, эффективность Совета директоров, рыночная инфраструктура, взаимосвязь политической стабильности и экономического развития, инфраструктура отчетности, предиктивная модель оптимизации системы корпоративного управления.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Формул.:** 5. **Библ.:** 8.

Корж Наталья Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра туризма и гостинично-ресторанного дела, Винницкий торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (ул. Соборная, 87, Винница, 21050, Украина)

E-mail: norischuk@mail.ru

UDC 334.012

Korz N. V. Instruments of Optimisation of the System of Corporate Management of Industrial Enterprises

Analysis and systematisation of modern scientific knowledge in the context of assessment of effectiveness allows making a conclusion that objectivity of an assessment directly depends on the level of sufficiency of assessment criteria, which could be defined as the degree of referentiality of a set of consecutively built properties, which do not correlate with each other. The specified problems require solution in the form of development and systematisation of criteria of assessment of effectiveness of the system of corporate management, which is proposed to perform by means of combining quantitative, qualitative and cost approaches to assessment of effectiveness and realisation of their predicative model of managerial decision making. This would allow formation of strategic measures on optimisation of the system of corporate management depending on the rank of the obtained mark of effectiveness.

Key words: influence and rights of shareholders, corporation transparency, effectiveness of the Board of Directors, market infrastructure, interconnection of the political stability and economic development, reporting infrastructure, predictive model of optimisation of the system of corporate management

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 8.

Korz Natalia V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Tourism, hotel and restaurant business, Vinnitsa Institute of Trade and Economy of Kyiv National University of Trade and Economy (21050, Ukraine)

E-mail: norischuk@mail.ru