

ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ІНЖЕК»



**Yu. B. IVANOV
A. A. PYLYPENKO**

**INTEGRATION DEVELOPMENT
OF ECONOMIC SUBJECTS:
THEORETICAL SUBSTANTIATION AND ORGANISATION
OF MANAGEMENT**

MONOGRAPH

**Kharkiv
PH «INZEK»
2012**

**Ю. Б. ІВАНОВ
А. А. ПИЛИПЕНКО**

**ІНТЕГРАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ:
ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ**

МОНОГРАФІЯ

Харків
ВД «ІНЖЕК»
2012

УДК 334: 658.114.5

ББК 65.050.9(2)2

I-20

*Рекомендовано вченою радою Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку
НАН України (протокол № 2 від 24.02.2012 р.)*

*Рекомендовано вченою радою Харківського національного економічного університету
(протокол № 6 від 07.02.2012 р.)*

Рецензенти: *Алексєєв О. Є.* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка»;
Воронкова А. Е. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;
Назарова Г. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом Харківського національного економічного університету

Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А.

I-20 Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: Монографія. – Х.:

ФОП Александрова К. М.; ВД «ІНЖЕК», 2012. – 400 с. Укр. мова

ISBN 978-966-2194-49-4

Монографію присвячено теоретико-методологічному обґрунтуванню концепції організації управління інтеграційним розвитком промислових підприємств, підпорядкованого реконфігуруванню складу учасників інтеграційних статур та перегляду параметрів інтеграційних обмежень. Розширене розуміння поняття інтегрована структура бізнесу та означене позиціонування суб'єктів господарювання в межах розробленого континууму інтеграційних форм. В розрізі обґрунтованого спірального представлення інтеграційного розвитку, динаміка якого підтримується відповідним механізмом управління, визначено складові організації управління розвитком та обґрунтовано параметри інституціонального проектування правил інтеграційної взаємодії. Критерієм ефективності функціонування механізму управління інтеграційним розвитком обрано зростання інтеграційного потенціалу підприємств, а теоретичним підґрунтям – теорію мультиагентських систем. Розширено модель кластерно-мережної взаємодії використанням динамічних стандартів функціонування, а розуміння інтеграційної стратегії підпорядковано проведеному трансформації та забезпеченню трансферу знань й компетенцій.

Невід'ємною частиною цього видання є електронний додаток на CD-диску, де міститься теоретичний та модельний базиси даної монографії. Електронний додаток подано в авторській редакції.

Рекомендовано для наукових працівників, фахівців, аспірантів, практичних робітників і студентів вищих навчальних закладів економічного профілю.

ББК 65.050.9(2)2

ISBN 978-966-2194-49-4

© Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А., 2012

© ФОП Александрова К. М., 2012

© ВД «ІНЖЕК», 2012

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| Умовні позначення | 9 |
| ВСТУП..... | 11 |
| РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи активізації процесів інтеграційного розвитку національних суб'єктів господарювання | 15 |
| 1.1. Трансформація змісту організаційного розвитку в інтеграційних умовах економіки інформаційного суспільства | 15 |
| 1.2. Інтеграційне підґрунтя й динаміка розвитку національних суб'єктів господарювання..... | 28 |
| 1.3. Інтеграційна сутність та зміст об'єднання підприємств в умовах структурно-інноваційних трансформацій національної економіки | 43 |
| 1.4. Концептуальні підходи до обґрунтування інтеграційних процесів суб'єктів господарювання | 63 |
| РОЗДІЛ 2. Теоретико-методологічний базис організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання | 76 |
| 2.1. Формування контуру організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання | 76 |
| 2.2. Методологічні засади організації управління процесами інтеграційного розвитку | 95 |
| 2.3. Концепція організації управління інтеграційною діяльністю..... | 112 |
| 2.4. Відбиття архітектури інтегрованої цілісності та її впливу на рівень розвитку інтеграційного потенціалу суб'єктів господарювання | 146 |
| РОЗДІЛ 3. Інституціональне підґрунтя організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання | 157 |
| 3.1. Сутність та особливості проектування простору рекурентної інституціоналізації взаємодії суб'єктів господарювання | 157 |
| 3.2. Моделювання інституціональної динаміки взаємодії учасників інтеграційного розвитку | 169 |
| 3.3. Організація управління інтеграційним розвитком гібридних гетерархічних утворень і кластерно-мережних структур..... | 181 |

| | |
|---|-----|
| 3.4. Моделювання взаємодії акторів у межах інституціональної ресурсно-екологічної ніші..... | 198 |
| РОЗДІЛ 4. Стратегічні аспекти організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання | 212 |
| 4.1. Особливості організації стратегічного управління розвитком квазіінтегрованих суб'єктів господарювання | 212 |
| 4.2. Ресурсно-компетентнісна концепція організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання..... | 221 |
| 4.3. Моделювання конкурентної поведінки в умовах дії інтеграційних обмежень засобами збалансованої системи показників..... | 231 |
| 4.4. Регламентування трансформаційних змін у процесі управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання..... | 244 |
| РОЗДІЛ 5. Організація управління інноваційним знанням й компетенціями інтегрованих суб'єктів господарювання..... | 259 |
| 5.1. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту інноваційних знань інтегрованих структур бізнесу..... | 259 |
| 5.2. Трансферт компетенцій як основа інтеграційного розвитку | 271 |
| 5.3. Онтологічна модель мультиагентського механізму управління квазіінтегрованими суб'єктами господарювання | 282 |
| РОЗДІЛ 6. Моделювання взаємодії агентів у процесі інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання | 297 |
| 6.1. Моделювання віртуальної взаємодії суб'єктів господарювання в рамках впливу інтеграційних обмежень | 297 |
| 6.2. Організація інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання учасників розширеного логістичного ланцюга створення вартості | 305 |
| 6.3. Організація управління субконтрактними відносинами інтегрованих суб'єктів господарювання | 318 |
| ВИСНОВКИ..... | 333 |
| ЛІТЕРАТУРА | 339 |
| ДОДАТКИ..... | 385 |

CONTENTS

| | |
|--|-----|
| Legend..... | 9 |
| INTRODUCTION | 11 |
| CHAPTER 1. Theoretical basis of activation of processes of integration development of national economic subjects | 15 |
| 1.1. Transformation of contents of organisational development under integration conditions of economy of information society..... | 15 |
| 1.2. Integration foundation and dynamics of development of national economic subjects..... | 28 |
| 1.3. Integration essence and contents of integration of enterprises under conditions of structural and innovation transformations of national economy..... | 43 |
| 1.4. Conceptual approach to substantiation of integration processes of economic subjects | 63 |
| CHAPTER 2. Theoretical and methodological basis of organisation of management of integration development of economic subjects | 76 |
| 2.1. Formation of an outline of organisation of management by integration development of economic subjects | 95 |
| 2.2. Methodological grounds of organisation of management of processes of integration development | 112 |
| 2.3. Concept of organisation of management of integration activity..... | |
| 2.4. Reflection of the architecture of integrated integrity and its influence on the level of development of integration potential of economic subjects..... | 146 |
| CHAPTER 3. Institutional substantiation of organisation of management of integration development of economic subjects | 157 |
| 3.1. Essence and specific features of planning environment of recurrent institutionalisation of interaction of economic subjects | 157 |
| 3.2. Modelling institutional dynamics of interaction of participants of integration development | 168 |
| 3.3. Organisation of management of integration development of hybrid heterarchic formations and cluster-network structures | 181 |

| | |
|--|-----|
| 3.4. Modelling interaction of actors within institutional resource-ecological niche..... | 198 |
| CHAPTER 4. Strategic aspects of organisation of management of integration development of economic subjects..... | 212 |
| 4.1. Specific features of organisation of strategic management of development of quasi-integrated economic subjects..... | 212 |
| 4.2. Resource-competent concept of organisation of management of integration development of economic subjects..... | 221 |
| 4.3. Resource-competent concept of organisation of management of integration development of economic subjects..... | 231 |
| 4.4. Regulation of transformational changes in the process of management of integration development of economic subjects..... | 244 |
| CHAPTER 5. Organisation of management of innovation knowledge and competences of integrated economic subjects | 259 |
| 5.1. Accounting and analytical support innovative knowledge management integrated business structures | 259 |
| 5.2. Transfer of competences as the basis of integration development | 271 |
| 5.3. Ontological model of multi-agent mechanism of management of management of quasi-integrated economic subjects | 282 |
| ΠΟ3ΔΙΑ 6. Modelling interaction of agents in the process of integration development of economic subjects | 297 |
| 6.1. Modelling a virtual interaction of economic subjects within the framework of influence of integration limitations..... | 297 |
| 6.2. Organisation of integration interaction of economic subjects of participants of expanded logistical chain of creation of value..... | 305 |
| 6.3. Organisation of management of subcontractual relations of integrated economic subjects | 318 |
| CONCLUSIONS | 333 |
| BIBLIOGRAPHY..... | 339 |
| SUPPLEMENTS..... | 384 |

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

| Абревіатура | Характеристика |
|--|---|
| ІСБ, {ІСБ} | Інтегрована структура бізнесу (множина елементів ІСБ) |
| МУІР | Механізм управління інтеграційним розвитком |
| МУІСБ | Механізм управління інтегрованою структурою бізнесу |
| ТМБІР | Теоретико-методологічний базис інтеграційного розвитку |
| ІР, ОР | Інтеграційний та організаційний розвиток, відповідно |
| ОУІР | Організація управління інтеграційним розвитком |
| А, {А} | Актори-учасники (множина акторів) інтеграційної взаємодії |
| {А(t)}, {ЕЛ}, | Склад авторів у момент часу t |
| {А(ЕЛ(t))} | Елементи (підрозділи, підсистеми) у складі акторів |
| ІО, {ІО} | Інтеграційні обмеження (упорядкована множина інтеграційних обмежень) |
| СІО, {СІО} | Система інтеграційних обмежень ($СІО = U\{ІО\}$) |
| {ІО(А(t))} | Інтеграційні обмеження, яким підпорядковується життєдіяльність певного учасника інтеграційної структури в момент часу t |
| КК, {КК} | Концепції контролю як інституціональні правила та норми взаємодії |
| {КК(t)} | Актуальні на момент часу t концепції контролю (консолідований світогляд учасників ІСБ) та правила здійснення трансакції (правила обміну) між учасниками |
| П, П _{А^р} , П _{ІСБ} | Потенціал (відповідно окремого актора та ІСБ в цілому) |
| {П(А(t))} | Відображає потенціал кожного з учасників ІСБ |
| С _н | Рівень синергії потенціалів учасників інтеграційної взаємодії |
| ПРІВ, РІВ-простір | Простір рекурентної інституціоналізації взаємодії |
| МУПВ, УПВ-мережа | Мережа узгодження параметрів взаємодії |
| МКПОВР-баланс | Динамічний баланс можливостей (М), компетенцій (К), потреб (Б) акторів, обмежень на їх активність (О), винагород за відмову від опортуністичної поведінки (В) через оптимізацію розподілу (Р) влади |
| {СОУ} | Складові організації управління |

| | |
|-----------------------------|---|
| $\{ВБ(A(t))\}$ | Власне бачення окремого актора щодо його присутності у складі ІСБ |
| $\{СТ\},$ $\{СТ(A(t))\}$ | Стан учасників ІСБ (відбиває відношення акторів до участі у інтеграції) |
| $\{ФН\}$ | Набір цільових функцій |
| $\{Ф(РА(t),$ $A(t))\}$ | Характеризує розподіл функцій, виконуваних інтеграційним утворенням, та ролей залучених до складу ІСБ агентів |
| $\{П_{ij}\}$ | Причини початку інтегративної діяльності (старту інтеграційного розвитку) |
| KP_1, KP_2, KP_3 | Контексти розгляду інтегрованої цілісності |
| SU_i | Суб'єкти управління життєдіяльністю елементів ІСБ |
| $ЗвЗ_{СА}$ | Контур зворотних зв'язків, заснованих на стандартизованих діях |
| $ЗвЗ_{СЖ}$ | Контур зворотних зв'язків зі зміни параметрів керівного впливу |
| $ЗвЗ_{СР}$ | Контур зворотних зв'язків стратегічного розвитку |
| $\{T\}$ | Типи інтеграційних утворень (інтегрованих структур бізнесу) |
| ТФС / ФС | Теорія функціональних систем / функціональна система |
| ФІ | Форми інтеграції |
| МАС | Мультиагентська система |
| МПВ | Маркетинг партнерських відносин |
| $\{СФІ\}$ | Способи формування інститутів |
| КОЕ | Концепція організаційної екології |
| $\{ПТП\}$ | Параметри трансформаційного процесу |
| КДС | Концепція динамічних спроможностей |
| ВП | Віртуальне підприємство |

ВСТУП

Забезпечення сталого зростання національних товаровиробників потребує активізації інноваційних процесів й орієнтації на новітні вимоги глобалізованого середовища. Разом з тим, при встановленні стратегічних імперативів діяльності суб'єктів господарювання слід враховувати розширення інтеграційних тенденцій, що проявляються через виникнення інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) як гібридного типу, так і з чітко визначеною юридичною й організаційною структурою. Підтвердженням актуальності досліджень інтеграційних тенденцій є значні обсяги глобальних й національних М&А, активності ПФТС та участі вітчизняних ІСБ у IPO. Подолання ж наслідків фінансової кризи вимагає впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних систем, забезпечення компліментарності технологічних процесів й поширення субконтрактних відносин, впровадження логіки розширеної логістичної взаємодії й виникнення синергії ключових компетенцій підприємств.

Відповідно актуалізується потреба формування механізму управління новими формами співпраці суб'єктів господарювання, взаємодія яких утворює принципово нову предметну область дослідження. Однак у наявних розробках провідних вчених світу й пострадянського простору відсутній комплексний підхід до вирішення проблеми організації управління інтеграційним розвитком (*ОУІР*) підприємств. Так, найбільш дослідженими є питання ідентифікації і визначення особливостей управління процесами розвитку підприємства. При цьому, як правило, аспекти інтеграційних перетворень виводяться за межі уваги чи розглядаються як один з елементів стратегії зростання. Означена проблематика перетинається з галуззю корпоративного управління, яка орієнтується переважно на відбиття майнових відносин у процесі формування й використання акціонерного капіталу та не торкається питань розвитку гібридних інтеграційних утворень. Також, навіть при значній представленості у літературі, відбиття теоретичних засад активізації інтеграційних процесів та розробки систем управління безпосередньо ІСБ, вони в більшості випадків обминають питання виділення ознак

процесу розвитку та здійснення трансформаційних перетворень при якісній зміні стану чи поведінки. Активізація інтеграційних процесів тісно перетинається з розглядом питань формування економіки знань, однак наявні дослідження не розглядають співвіднесення інформатизації економіки з розвитком, а зводяться до створення необхідного інформаційно-технологічного забезпечення.

Аспекти інтеграційної динаміки в частині дисциплін стратегічного управління та відбиття конкурентної поведінки розглядаються або без належного рівня деталізації, або у вузькому розумінні, без відтворення усього потрібного контексту інтеграційної взаємодії. Найповніше відображення питань інтеграційного розвитку (ІР) можна знайти в набутках інституціональної теорії, хоча й при певній обмеженості розгляду трансформаційних витрат і особливостей інтеграції технологічних процесів. Можна відзначити прихильність дослідників до розгляду феномену інтеграції в кластерних утвореннях та через виникнення альянсів. Однак ці розробки переважно орієнтовані на оперативні аспекти взаємодії чи відображення фактичного стану та динаміки розвитку даних утворень, іноді навіть без наведення теоретичних узагальнень.

Багатоаспектність процесу ІР обумовила відбиття окремих його елементів у дослідженнях, що присвячені оцінюванню синергетичного ефекту від взаємодії окремих авторів, моделюванню співпраці агентів і динаміки консолідованих результатів, розробці архітектури інтегрованої цілісності, оптимізації потокових процесів й логістичної взаємодії. Проте відсутні розробки щодо їх об'єднання в єдиному організаційному циклі. При цьому навіть проблеми безпосередньо організації управління, без відношення до процесів інтеграції, розглядалися досить обмеженою кількістю учених. Дослідження ж щодо розробки систем управління переважно обминають питання виділення контурів організації та забезпечення розвитку через інтеграцію.

Таким чином, саме потреба розробки дієвого інструментарію ОУІР нових типів суб'єктів господарювання, актуальність й недостатня дослідженість означеної проблематики (підтверджується зокрема означеним у додатку А аналізом відповідності задач наявних та авторського дослідження) обумовили актуальність монографічного дослідження, метою якого постало обґрунтування концепції, формування теоретико-методологічного та методичного забезпечення організації управління інтеграційним розвитком

підприємств переробної промисловості. Досягнення даної мети послідовно розкривається через наступну систему завдань:

- ◆ довести інтеграційне підґрунтя процесів розвитку підприємств машинобудівної галузі промисловості та визначити особливості ведення взаємопов'язаної діяльності в умовах впровадження інформаційно-комунікаційних технологій;
- ◆ обґрунтувати концепцію інтеграційного розвитку для виявленого розмаїття форм інтегрованих та квазіінтегрованих об'єднань підприємств;
- ◆ провести семантичний аналіз змісту понять «інтеграція», «інтеграційний розвиток», «інтегрована структура бізнесу» та обґрунтувати теоретико-методологічний базис організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання;
- ◆ розробити методичний підхід щодо інституціональної регламентації процесів й взаємин між інтегрованими суб'єктами господарювання, орієнтованої на регламентування норм і правил поведінки локально оптимізованих організаційних систем;
- ◆ визначити варіанти організації впровадження механізму управління інтеграційним розвитком та його архітектурно-структурної побудови, орієнтованої на регламентацію інтеграційної взаємодії, в поєднанні з регулюванням плинності владних позицій та еквіфінальністю регулювання процесу досягнення цілей;
- ◆ обґрунтувати технологію визначення інтеграційного потенціалу, в розрізі архітектурного представлення ресурсно-компетентнісних позицій об'єднання підприємств;
- ◆ розробити рекомендації щодо формування шаблонів поведінки акторів в межах багаторівневої архітектури інтеграційної взаємодії;
- ◆ розширити розуміння конкурентної поведінки шляхом орієнтації на створення ефективної композиції компетенцій через конструювання ніші та організації управління рівнем інтеграційних обмежень, непов'язаних акторів;
- ◆ розробити модель випереджаючого системного відображення інтегрованого утворення шляхом виділення функцій стратегічного облі-

ку в наявних інформаційних системах учасників інтеграційного розвитку, в межах якої регламентуватимуться процеси трансферу знань й компетенцій;

- ◆ визначити особливості управління трансформаційними змінами в системі інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання через визначення критеріїв ефективності проведення змін і розробку моделей інституціональної динаміки;
- ◆ обґрунтувати доцільність впровадження моделей кластерно-мережної взаємодії та розробити підхід щодо ідентифікації границь та регламентації функціонування економіко-владної структури управління кластером;
- ◆ виробити підхід щодо формалізації ролей учасників інтегрованої цілісності через введення динамічних стандартів функціонування та моделювання поведінки присутності акторів у інтегрованому утворенні;
- ◆ розробити рекомендації щодо удосконалення окремих елементів механізму управління інтеграційним розвитком в частині встановлення протоколів взаємодії агентів інтегрованих суб'єктів господарювання, підпорядкованих онтологічній моделі предметної області дослідження.

Об'єктом для вирішення даних задач обрано процеси функціонування, розвитку та взаємодії локально організованих інтегрованих об'єднань промислових підприємств. Предметом монографічного дослідження виступають теоретико-методологічні засади організаційної регламентації інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання машинобудівної галузі промисловості та методичні підходи, методи й прикладні аспекти формування відповідного механізму управління.

Невід'ємною частиною цього видання є електронний додаток на CD-диску, де міститься теоретичний та модельний базиси даної монографії. Електронний додаток подано в авторській редакції.

Розділ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
НАЦІОНАЛЬНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Трансформація змісту організаційного розвитку в інтеграційних умовах економіки інформаційного суспільства

На посткризовому етапі розвитку національної економіки забезпечення ефективної діяльності товаровиробників можливо лише за умови зростання їх виробничо-господарського потенціалу, одним з напрямків якого чого може постати розширення інтеграційних процесів і виникнення об'єднань підприємств. Відповідно актуалізується потреба вивчення взаємозв'язку таких базових економічних категорій, як розвиток й інтеграція та співвіднесення їх в аспектах інформатизації (через проблеми, пов'язані із зростанням обсягу інформаційного навантаження в межах інтеграційних утворень), організації (через необхідність вироблення дієвої організаційно-правової форми ІСБ) й управління (зادля підвищення ефективності й результативності життєдіяльності інтеграційних структур). Отже й поглиблене вивчення процесів виникнення й розвитку інтегрованих об'єднань суб'єктів господарювання слід починати з розгляду центральної категорії діалектики – категорії розвитку, для якої в економічній літературі існує значна кількість теорій, концепцій і тлумачень. Проведений авторами у [316, с. 5–21] семантичний аналіз категорії «організаційний розвиток» дозволив сформулювати власне розуміння даної категорії (рис. 1.1).

Означене на рис. 1.1 звуження категорії «розвиток» до «організаційний розвиток» пояснюється спрямуванням мети дослідження на взаємодію суб'єктів господарювання, обмежену на мікро- та мезорівнях національної економічної системи. Відповідно нівелюється розгляд макроекономічних аспектів чи дослідження систем, відмінних від соціально-економічних. Також певним звуженням буде введення ряду обмежень, зокрема через нівелювання можливості регресивних тенденцій чи погіршення поточних характеристик хоча б в частині цілей. Іншою особливістю наведеної схеми є орієнтація на

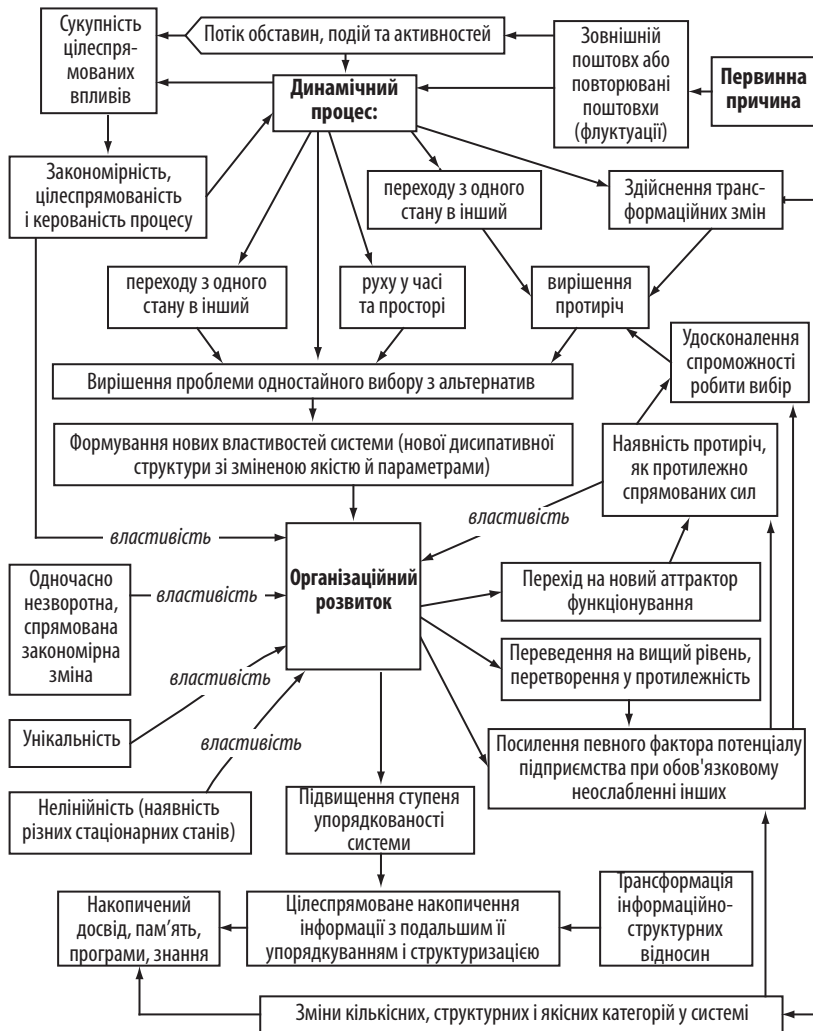


Рис. 1.1. Розкриття змісту категорії «організаційний розвиток»

виділення головних властивостей організаційного розвитку у взаємозв'язку з діями (процесами), що слід здійснити для завершення процесу розвитку. В даному випадку слід звернути увагу на недоречність виведення одностайного трактування (виведення остаточного тлумачення) категорії «розвиток», оскільки воно диференціюватиметься залежно від особливостей структурування проблемної області дослідження. Також слід враховувати альтернативність результатів процесу розвитку, яка проявляється у проблемі вибору (наприклад, атратора функціонування). Більше того, організаційний розвиток обов'язково слід розглядати в межах динамічного руху потоку обставин і подій, які й виступатимуть у якості першопричини ініціалізації послідовності трансформаційних змін.

Важливість категорії «організаційний розвиток» спричинила виникнення різних теоретичних підходів і моделей. Розподіл наявних у літературі [7; 15; 55; 188; 209; 384; 494; 513] моделей за ознакою можливості застосування для процесів інтегрованого об'єднання підприємств (варіант такого розподілу, де виділено можливий внесок різних моделей в розбудову теоретико-методологічного базису організації управління інтеграційним розвитком, поданий на рис. А.1) дозволив авторам виявити переважну орієнтованість на індивідуалістський рівень одиначної організації й нівелювання потреби підтримки розвитку через співробітництво. Навіть популяційні теорії організації зводять проблему розвитку об'єднань суб'єктів господарювання до точки зору акторів-волонтерів (центральных акторів), що ініціювали інтеграційний процес. Відповідно можна констатувати потребу розширення розгляду організаційного розвитку інтеграційним аспектом.

Виділення інтеграційного аспекту разом з представленням на рис. 1.1 розвитку як потоку обставин (подій) вимагає введення параметрів часу (початок, тривалість і завершення інтеграційно-деінтеграційного циклу) до кожної з наявних (вказаних на рис. А.1) моделей. При цьому відразу слід підтримати твердження [402] про неможливість розгляду часу (як діяльності) у вигляді фактора розвитку. Лише інформація, її цілеспрямоване накопичення для потреб функціонування системи є системоутворюючим фактором, а не час як такий. Отже, й сутність розвитку відбиватиметься через нагромадження, упорядкування й структурування інформації та організаційних знань. Разом з тим, оскільки отримання інформації обов'язково спричиняє появу «шумів», необхідним є застосування семантичних фільтрів. Саме

вони, на думку Р. Ф. Абдєєва [1, с. 20–25], реалізовуватимуть залучення знань (з урахуванням вагомості задля досягнення стратегічних імперативів розвитку), накопичення яких і зумовлюватиме реорганізації наявних структур (виступатиме підґрунтям виникнення протиріччя і розвитку).

Орієнтуючись на пропозиції С. Г. Селіванова [399, с. 10], будь-яку інтегровану структуру бізнесу $\{ICB\}$ можна подати як представлений у вигляді упорядкованих множин набір акторів-учасників $\{A\}$ та встановлених для них цільових функцій $\{ФН\}$. Організація життєдіяльності інтеграційної структури як відкритої соціально-економічної системи полягатиме у визначенні архітекτονіки (складу та структури), ієрархічному підпорядкуванні підсистем (з e_i елементів) та встановленні параметрів ϕ_i цільової функції [299, с. 23]: $ICB = \bigcup \{A\} = \{A = \varphi(e_i); ФН = \psi(\phi_i)\}$. Організаційний розвиток $\{OP\}$, зважаючи на рис. 1.1, зводиться до цілеспрямованої трансформації у часі архітектоніки $\{A\}$ системи (структури взаємовідносин елементів $\{EL\}$) та виконуваних нею функцій $\{ФН\}$. Міру упорядкованості $\{ICB\}$ визначатимуть саме наявні інформація (розвиток як упорядкування через створення порядку або збільшення ступеня упорядкованості шляхом отримання необхідних повідомлень) та знання (розвиток як проблема вибору через знання про альтернативні траєкторії руху системи).

Прийняте орієнтування на оптимізацію упорядкованості $\{ICB\}$ дозволяє виділити наступні умови раціоналізації управлінського процесу: досягнення цілей розвитку потребує виділення й регламентування керівних контурів зворотних зв'язків; кожен актор є відкритою соціально-економічною системою; підтримка життєдіяльності актора полягає у дотриманні певного рівня стійкості в межах точок динамічної рівноваги; розгляд структури як зв'язаної внутрішньої інформації дозволяє процес взаємодії актора з середовищем відобразити через циркуляцію оперативних даних та відбір знань; структурні зміни через дифузію інформації та знань можна охарактеризувати як процес саморозвитку; елементи $\{EL\} \subset \{A\}$ та виконуваними ними функції $\{ФН\}$ можуть викликати обопільні протиріччя (порушення балансу й рівноваги між протилежно спрямованими силами впливу), які на рис. 1.1 віднесені до передумов розвитку.

Саме протиріччя (особливо при зовнішніх флуктуаціях) призводять до трансформації (руйнування) системи та виникнення нової точки рівноваги [408, с. 86], а отже, й виступають головним підґрунтям розвитку. Підтвер-

дження даного положення можна знайти у працях Г. Хагена (розвиток як протиріччя між новими та старими модами (рівноважними конфігураціями) [463, с. 35] та як послідовність випадкових зовнішніх поштовхів і флуктуацій, які викликають певну втрату стабільності [463]), О. В. Раєвневої (розвиток як використання експліцитних й імпліцитних можливостей [379, с. 118]) та Д. М. Гвішіані (розвиток як протиріччя спрямованих на поступальне зростання оборотних і необоротних процесів [80, с. 37]).

Зазначене на рис. 1.1 розуміння процесу організаційного розвитку орієнтується на забезпечення переходу системи між стаціонарними станами (до однієї з нових мод, кожній з яких властиві різні закони поведінки). Саме нелінійність соціально-економічних систем актуалізує питання вибору варіанта переходу (відбору найбільш відповідного умовам оточення стану системи). При цьому нерівноважність, підвищуючи чуйність системи, виступає основою виникнення нових мод (механізм резонансного порушення [158] як обґрунтування зростання дієвості незначних, але тотожних за параметрами внутрішнього середовища керівних впливів [184]). Враховуючи ж множинність варіантів траєкторій розвитку (як через альтернативність шляхів еволюції, так і через випадковість впливу середовища), унеможлиблюється передбачення параметрів утвореної в результаті розвитку системи. Відповідно й механізм управління орієнтується на набутки сценарного підходу. Таке положення підтверджується розробками Є. А. Єрохіної [125], яка перевагу при моделюванні розвитку віддає не залежності від пройденого шляху, а майбутнім структурами-атракторами (вони ідентифікуються як «пам'ять про майбутнє»), що є підґрунтям виникнення нових структур.

Отже, управління розвитком перетворюється на управління нагромадженням нової інформації (у тому числі й за рахунок самоорганізації). У якості теоретичного підґрунтя управління таким нагромадженням доречно обрати праці Р. Ф. Абдєєва [1], який пропонує розглядати цілеспрямоване багатоциклічне перетворення інформації в межах трьох замкнених взаємозалежних контурів зворотних зв'язків (ЗвЗ): орієнтованого на стандартизовані дії контуру підтримки стійкості життєдіяльності (ЗвЗ_{СА} на «оперативній інформації»); контуру, орієнтованого на зміну параметрів керівного впливу за умови підтримки стабільності об'єкта (ЗвЗ_{СЖ} на «структурній інформації»); орієнтованого на консолідацію знань контуру збільшення організованості чи виникнення нових елементів системи (ЗвЗ_{СП} на «прогнозній інфор-

мації»). Відповідно до рис. 1.2, відбувається відокремлення функціонування («цілеорієнтована поведінка» [56, с. 80], орієнтована на «додержання обраного режиму переробки й обміну речовини, енергії й інформації» [402] та «збереження сутнісних характеристик і функцій підтримки життєдіяльності» [492, с. 15]) від розвитку («модифікації процесу функціонування» [419, с. 135] через «зміну організації системи» [56, с. 80]).

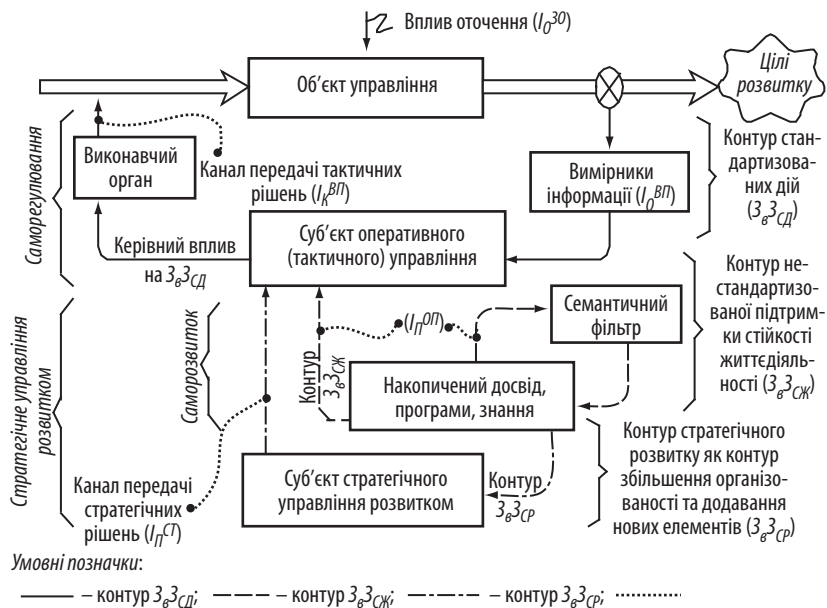


Рис. 1.2. Багаторівнева схема організації механізму управління

Отже, саме накопичення відібраної інформації шляхом формування досвіду та знань забезпечує зростання рівня організованості (через реконфігурування наявних структур ($\{ICB\}$), й активності системи через запам'ятовування різноманітності умов майбутнього функціонування. З погляду на потребу управління розвитком, таку інформацію розподіляють [193, с. 168–175] на: інформацію про стан об'єкта (I_0), керівну інформацію зворотних зв'язків (I_K) та перетворюючу інформацію стратегічного рівня або інформацію про програми змін (I_{CT}). На жаль, наявні інформаційні систе-

ми майже не підтримують роботу з I_{II}^{CT} , а лише її наявність у контурі $Z\omega Z_{CP}$ є основою для стратегічного розвитку. Відзначимо, що дія $Z\omega Z_{CP}$ матиме принципові відмінності для біфуркаційної й детерміністської стадій розвитку суб'єкта господарювання. Ці розбіжності на достатньому рівні пояснюються положеннями теорії стратегічної конфігурації (представлення підприємства як стійкої протягом певного часу конфігурації складових елементів, з чітко визначеним структуруванням) Г. Мінцберга [252, с. 253–284]. У рамках даного теоретичного підходу сценарії розвитку визначаються через розподіл (на більш високому рівні – синергією) інформації між складовими частинами системи. Безпосередньо ж розвиток зводиться до рекурсивного повторення зміни конфігурації та форми структурування елементів (перехід $\{ICB\}$ в іншу конфігурацію $\{A\}' \times \{\Phi H\}'$) після отримання необхідної кількості інформації про прояв протиріч.

Зазначена властивість рекурсії зумовлює появу життєвого циклу розвитку, який, згідно з пропозиціями Є. В. Луценко [225], тісно перетинається з квантовими концепціями у фізиці: $Z\omega Z_{CA}$ становить квант регулювання (сукупність стандартизованих дій щодо додержання обраної траєкторії функціонування); $Z\omega Z_{CЖ}$ – квант коригування (сукупність операцій зі зміни сценаріїв регулювання); $Z\omega Z_{CP}$ – квант розвитку чи квант змін (заснована на виділенні досвіду з відібраної інформації та його використанні під час вироблення управлінських рішень, множина елементарних дій та практик з впровадження новачій). Напрямок дії кванту змін (трансформації $\{ICB\}$) залежно від узагальнених у [233] першопричин розвитку може визначатися або комбінацією власних ресурсів й компетенцій (теорія іманентної зміни), або виходячи з комбінації факторів за межами системи в рамках парадигми «стимул – реакція» (екстерналістські теорії, такі, як інвайрменталізм чи біхевіоризм). Сучасний стан економіки вимагає поєднання означених дихотомічних підходів (тим більше, що кожен з них відповідає представленим на рис. А.1 моделям) саме через складність ідентифікації границь ІСБ та неможливість одностайного конфігурування наявних в об'єднаних суб'єктів господарювання компетенцій, ресурсів та протиріч у їх використанні.

Лише поєднання набутих всіх наявних теорій та концепцій розвитку дозволить організувати управління таким чином, щоб забезпечувалася рекурсія детерміністських (жорстка визначеність інформаційних потреб і параметрів життєдіяльності на етапі кількісної, еволюційної зміни об'єкта управління)

й біфуркаційних (перегляд орієнтирів, патернів поведінки елементів й реконфігурування структури $\{ICB\}$ при втраті бачення на етапі якісного, революційного перетворення) етапів. Відповідно й відсутність належної інформації збільшує невизначеність і випадковість при виборі сценарію розвитку. На детерміністських етапах (особливо біля рівноважного становища) вплив дрібних протиріч та флуктуацій нівелюватиметься поверненням системи у похідне становище. Перевищення ж адаптаційного порогу призводить до дезорганізації системи. Наступна організаційна діяльність спричиняє перехід до нової конфігурації елементів, що й складає відповідно до рис. 1.1 квант розвитку (в рамках $3\sigma_{CP}$).

Отже, саме рекурсивне чергування детерміністських і біфуркаційних етапів об'єднує у єдиному циклі еволюційний та революційний варіанти плину процесу розвитку. Таке об'єднання теорій організаційного розвитку (див. рис. 1.3) дозволяє збільшити строк існування обраної суб'єктом господарювання конфігурації елементів ($\{ICB\}$). При цьому діяльність на детерміністському етапі підпорядковується філософії концепції «кайзен» [54; 191], орієнтованої на принцип постійного вдосконалювання процесів, коли метою стратегічного менеджменту є підтримка стабільності впродовж відносно тривалого часу.

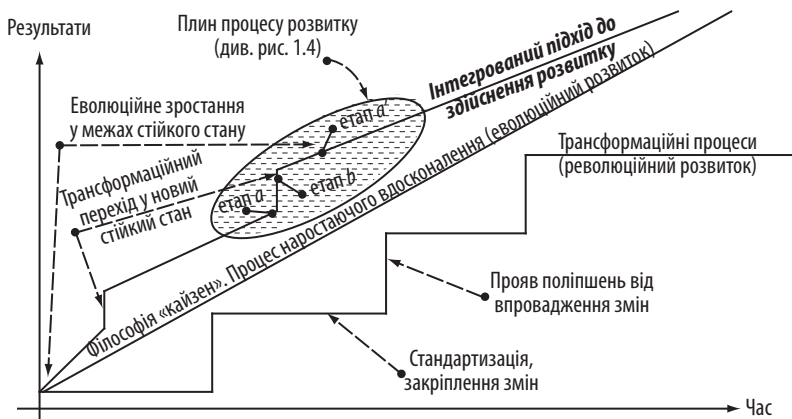


Рис. 1.3. Розвиток як череда еволюційних змін і трансформації (за [127, с. 114])

Означена на рис. 1.3 динаміка вимагає введення критеріїв оцінювання плину й результативності розвитку та критеріїв віднесення певного процесу до процесу розвитку. З точки зору встановлення критеріїв ефективності, можливе використання одно- та багатофакторних моделей. Як однофакторні моделі можуть застосовуватися пропозиції Н. Георганта (розвиток забезпечує зростання чистих грошового потоку (CF) або дисконтованої вартості (NPV) підприємства [506]) та Р. А. Єрмейчук (трансформації повинні забезпечувати зростання якогось елементу потенціалу суб'єкта господарювання при обов'язковому неослабленні інших [127]). Багатофакторні моделі можуть базуватися на [15, с. 248–249], де виділяються такі групи критеріїв, як ефективність (продуктивність, зростання конкурентоспроможності), виживання (підтримка життєдіяльності організації), досягнення або збереження влади (зокрема, через утворення коаліції ролей) і відповідність запланованим до набуття властивостям.

Віднесення ж процесу саме до процесу розвитку пропонується здійснювати в межах парадигми процесного підходу [517; 536]. Всі ті дії, які відносять для перетворення входів у вихід бізнес-системи (бізнес-процес у термінах стандарту ISO 9000), належатимуть до процесу функціонування. Їх поліпшення можна охарактеризувати як еволюційний чи детерміністський етап розвитку. Будь-які зміни, пов'язані зі зміною способу перетворення входу у вихід (використовуючи метафору «чорної скрині» – якісні трансформації устрою і зв'язків усередині «скрині»), визначатимуть процеси розвитку (але лише у разі збільшення можливостей системи, розширення кола цілей чи збільшення потреб, які здатен задовольнити вихід бізнес-процесу).

Представлена на рис. 1.3 послідовність відповідає обґрунтованим Є. Н. Князєвою [184], С. П. Капіцею та С. П. Курдюмовим [158] S-режимам розвитку із загостренням, коли плин розвитку визначатиметься двома істотними характеристиками: квазістабільністю (певний тривалий проміжок часу з незначним зростанням характеристик і параметрів процесів) та асимптотичною нестійкістю (зростання в точці загострення ймовірності знищення структури) [278, с. 112]. При цьому життєздатність будь-якого актора забезпечуватиметься саме чергуванням режимів народження й збереження порядку (принцип циклічної пульсації) [185] в межах проходження еволюційної спіралі розвитку (чергування етапів творчості, прямого управління, делегування відповідальності, координації та співробітництва, вперше опи-

саних Л. Грейнером [99]). Варіант такої спіралі, адаптований до авторського розуміння розвитку, подано на *рис. 1.4*.

Форма спіралі з *рис. 1.4*. визначатиметься варіаціями S-режиму, орієнтованими на збереження (HS-режим – розвиток структур при відсутності локалізації [184]) та народження (LS-режим – все більш інтенсивний розвиток процесу в усе вузькіші області поблизу максимуму [158]) порядку. При цьому детерміністські етапи (в межах принципів «кайзен») співвідноситимуться з еволюційними процесами, які, згідно з В. Ебелінгом [495, с. 12], розглядаються як «необмежена послідовність процесів самоорганізації» або як «підтримка самоорганізації бажаних напрямків розвитку системи з урахуванням історії її становлення» [466, с. 95]. Потреба в ініціалізації процесу розвитку зростатиме паралельно з наближенням критеріїв додержання траєкторії функціонування до граничних значень (біфуркація через появу конфліктів відносин між $\{A\}$, виконуваними функціями $\{FN\}$ та вимогами середовища). Успішне вирішення протиріч і досягнення знов поставлених цілей (зростання в рамках поточної конфігурації елементів) забезпечує перехід на новий виток розвитку. Здійснення такого переходу відбуватиметься в рамках розробленої Л. Грейнером [99] послідовності: «ініціювання змін – здійснення змін – закріплення отриманої конфігурації».

Орієнтація на еволюційний підхід дозволяє обійти обмеженість наявних моделей розвитку в аспекті їх розповсюдження на об'єднання підприємств (популяції товариств). Підґрунтям тут є теорія Ч. Дарвіна, адаптована до умов конкуренції суб'єктів господарювання (зовнішнє середовище при наявності різноманітності акторів циклічно здійснює «відбір» найбільш стійких конкурентів [260, с. 74–76]), коли актор, що має більш високі функціональні властивості, отримує більшу можливість для виробництва нащадків [124, с.13]. Отже, сутність розвитку зводиться до здійснення випадкових змін, які через перевірку відбором поширюються на всю популяцію [355, с. 64] (обрану конфігурацію елементів). Саме еволюційна теорія відбиває подані на *рис. 1.4* правила ініціалізації трансформацій через їх співвіднесення з випадковими мутаціями, що відбуваються за рахунок схрещування різних характеристик.

Розширення моделей розвитку на ІСБ вимагає врахування й розглянутих у [124, с. 12–14] інших еволюційних концепцій, таких як: модель еволюції Ж. Ламарка (отримані під час функціонування організму властивості

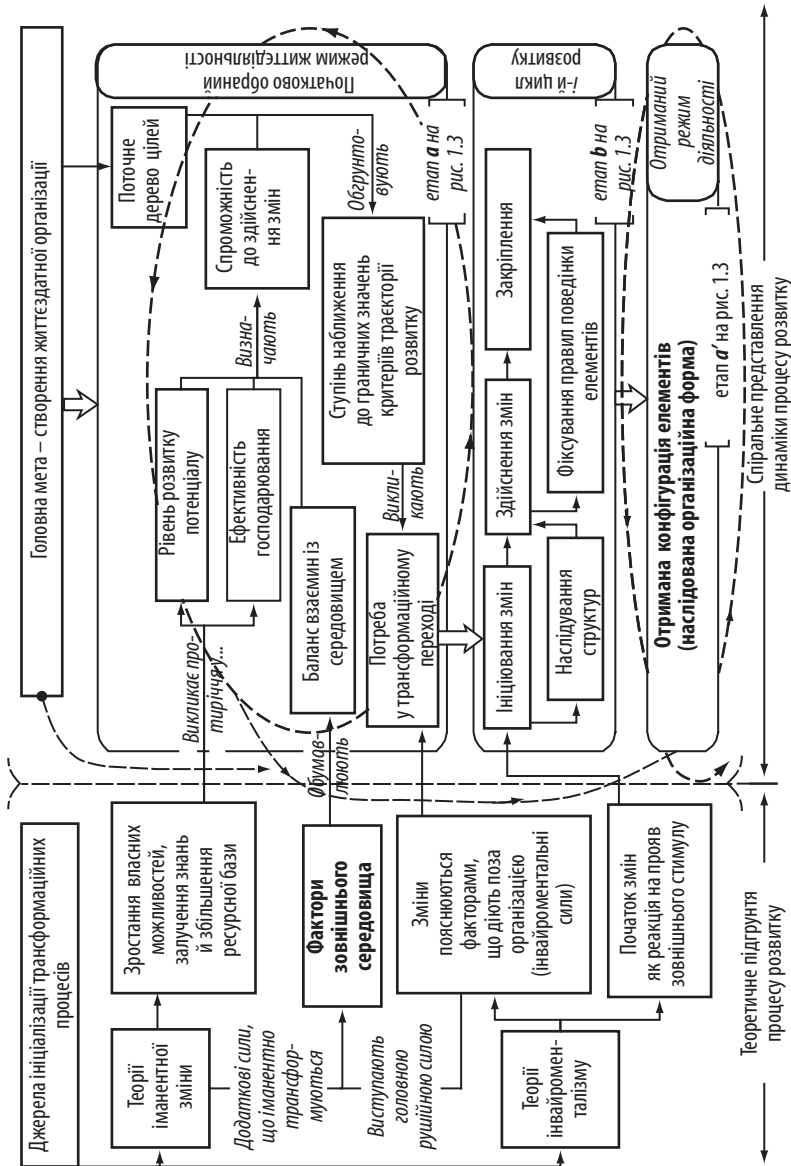


Рис. 1.4. Еволюційна спіраль організаційного розвитку

наслідуються його нащадками); сальтиціонізм (еволюція як послідовність стрибків (великих змін – сальтацій) у розвитку популяції без попереднього накопичення кількісних змін, з поступовим закріпленням через дрібні мутації); модель Ч. Поппера (мутація як метод спроб і помилок, а еволюційний відбір як спосіб управління через усунення невідповідностей при взаємодії з середовищем); синтетична теорія еволюції (за еволюційний об'єкт береться популяція акторів). Кожна з цих моделей змінює форму поданої на рис. 1.4 еволюційної спіралі, але в цілому відповідає наведеному концептуальному підґрунтю.

При цьому запропонована послідовність процесу розвитку, за наявності елементів випадковості в точках біфуркацій, може реалізуватися лише через адаптацію наявних механізмів управління, які згідно з [402] формуються на рівні інформаційно-структурних відносин. За таких умов, орієнтуючись на положення Е. В. Луценко, функціонування можна звести до процесу втілення інформаційного образу продукту праці в предметі праці [226]. Розвиток же зведеться до змін у використанні інформації, що призводить до створення вартості (особливо споживчої вартості).

Підґрунтям для встановлення цільових орієнтирів розвитку оберемо пропозиції І. Б. Руссмана [27] щодо формування множини діапазонів для значень відібраних керованих змінних, коли розвиток вимагає здійснити вплив на n змінних об'єкта управління. При цьому для кожного з N можливих керівних впливів на об'єкт розвитку ставиться у відповідність M варіантів відгуку керованої системи та визначається інформація, необхідна для фіксації єдиного відгуку ($I = N \log M$ [394]). Відповідно можливість розвитку ставитиметься у залежність від наявності доступної кількості ($I_{ДО}$) й вартості ($B_{ДО}$) інформації, що доставлятиметься до керованого об'єкта. Невідповідність між обсягами потрібної ($I_{ПІ}$) та наявної інформації ($I_{ПІ} \neq I_{ДО}$) спричинятиме певні відхилення в процесі розвитку. При цьому, враховуючи ціну відсутньої інформації ($C_{ВІ}$), можна визначити інформаційну вартість процесу розвитку ($IB_{ПР}$):

$$IB_{ПР} = \begin{cases} I_{ДО} B_{ДО} + (I_{ПІ} - I_{ДО}) \times C_{ВІ} & \text{при } I_{ДО} \leq I_{ПІ} \\ I_{ДО} B_{ДО} & \text{при } I_{ДО} > I_{ПІ} \end{cases} \quad (1.1) [395]$$

Зрозуміло, що раціональна організація управління розвитком повинна зводитися до забезпечення наявності потрібної кількості інформації (вико-

нання $I_{DO} \geq I_{III}$), мінімізації загального рівня витрат ($IB_{III} \rightarrow \min$) та зменшення вартості відсутньої інформації ($I_{VI} \times (I_{III} - I_{DO}) \rightarrow \min$). Актуальність дотримання цих вимог ще більше зростає в умовах інформаційного суспільства, де встановлюються зв'язки «кожен з кожним», а управління розвитком орієнтується на задоволення інформаційних потреб співробітництва [211, с. 19]. При цьому, як стверджується у [499, с. 49], поведінка економічних об'єктів стає обмежено раціональною завдяки існуванню певної асиметрії інформації та значній вартості оперативного отримання стратегічно важливої інформації.

Складність отримання інформації у кореляції зі складністю встановлення границь підприємства (особливо у разі утворення альянсів чи юридично не закріплених мереж) зумовлює необхідність використання при обґрунтуванні параметрів розвитку концепції автопоезису [260, с. 277–290]. Дана концепція підпорядковує відносини підприємства з оточенням внутрішнім властивостям системи та її інформаційному відображенню. У такому разі розвиток відбиватиметься через фіксування й зміну правил поведінки і відносин підприємства з оточенням (див. рис. 1.4) у рамках запропонованої І. А. Лазаревим «інформаційної моделі випереджаючого системного відображення об'єкта та його оточення» [211, с. 27], яка забезпечуватиме гармонізацію інтересів підприємства та інтересів суб'єктів зовнішнього оточення [499, с. 224–225].

При цьому інформаційна підсистема ІСБ перетворюється на «емерджентний інтелект» [211, с. 52] чи «колективний мозок» [466, с. 120], під яким розуміється системна властивість сукупності економічних агентів, спроможних обмінюватися інформацією, формувати загальне світосприйняття, колективну пам'ять, виробляти і приймати колективні рішення на основі застосування перспективних інформаційних технологій. Тут виникає проблема організації кооперативного управління сукупністю складних економічних систем, що вимагає використання нових форм збереження інформації (таких, як пам'ять і навчання) та запуску самоуправління (шляхом розподілу знання в межах всієї організації). Відповідно й забезпечення розвитку потребує формування певної інформаційної підтримки, яка складатиметься з визначення переліку необхідних знань та їх інтеграції до системи узгодженого прийняття рішень.

1.2. Інтеграційне підґрунтя й динаміка розвитку національних суб'єктів господарювання

Зростання національної економіки й подолання кризових наслідків можливо лише при орієнтації на розвиток технологій шостого та сьомого інноваційних укладів. Зараз же, коли домінує продукція третього (58 %) та четвертого (38 %) [128] укладів, варто підтримати думку В. М. Гейця [81], що лише забезпечення взаємовигідного обміну інноваційними розробками на підґрунті виникнення різних форм інтеграції товаровиробників в змозі вивести економіку на шляхи прискороного випереджаючого зростання. Важливого значення при цьому набувають інформатизація суспільства та питання формування контурів економіки знань. Разом з тим більша частина наявних досліджень [211; 404; 516] зводиться до відокремленого вивчення управління знанням на одиничному підприємстві. Розробки, спрямовані на розгляд об'єднань суб'єктів господарювання [407; 450], є майже виключенням із загального пласту літератури. Враховуючи ж подане в [134] положення про потребу переорієнтації на принципи кооперативності замість конкурентності, можна розглянути подані в [241, с. 88–92] відмітні риси економіки знань у якості мотивів до розширення інтеграційного співробітництва. Варіант такого розгляду див. на *рис. 1.5*.

Зазначені на *рис. 1.5* характеристики економіки знань відповідають нинішній інформаційно-комунікаційній хвилі НТП. Її вплив на інтеграцію відзначає значне коло дослідників [76; 84; 114; 241]. Разом з тим емпіричним підтвердженням впливу поданих рис економіки знань на динаміку інтеграційного розвитку є:

- ♦ 6–8%-вий середньорічний приріст світового ринку інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІКТ), розподіл якого відбиває (США – 34%, Європа – 29%, Японія – 12%, решта країн – 25%) рівень розвитку регіонів світу [134];
- ♦ перевищення темпів зростання національного сектора інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у порівнянні з промисловістю в цілому; зростання у 2003 р. експорту інформаційних послуг на 40 % й збільшення сектору ІТК на 25 % при зростанні ВВП й обсягів виробництва промисловості на 9 % та 16 % відповідно [85, с.96];
- ♦ зростання впродовж останніх 20 років частки продукції галузей високих технологій в експорті продукції обробної промисловості (інди-

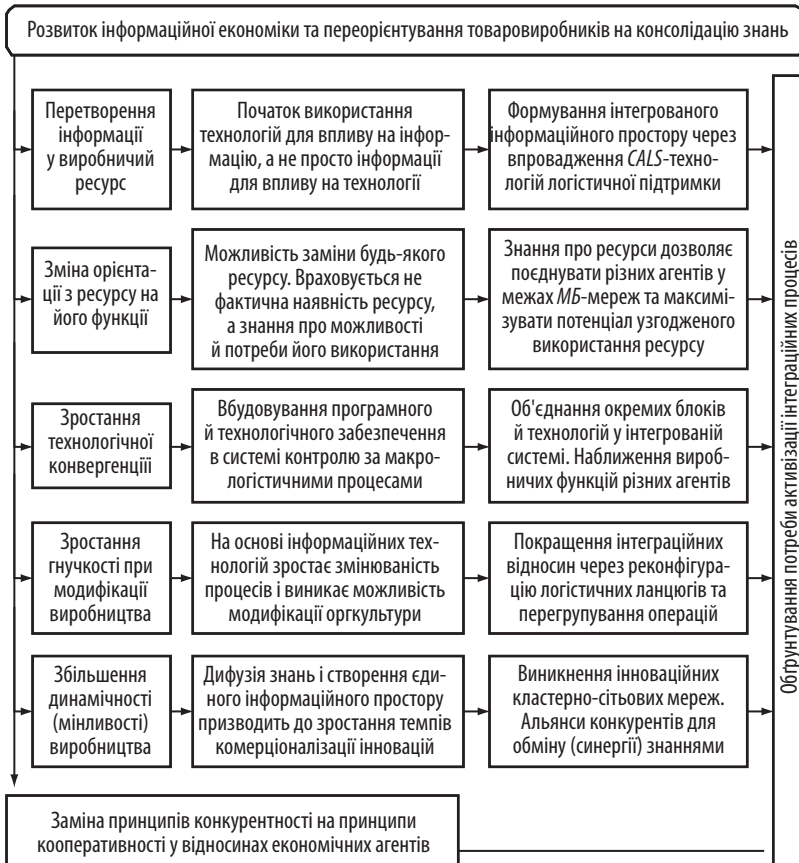


Рис. 1.5. Тенденції економіки знань як стимули до інтеграційного розвитку

катор глобальних структурних змін), зокрема для Фінляндії з 5 % до 20 % (до 55 млрд. дол.), США з 19 % до 27,5 % (до 190 млрд. дол.), Китаю з 5,6 % до 15,6 % (до 27 млрд. дол.) [152, с. 244];

- ◆ четверта позиція України у світі після США (194 тис.), Індії (145 тис.) та Росії (68 тис.) за кількістю сертифікованих програмістів та щорічний 30-тисячний випуск фахівців, які мають освіту у сфері ІТ [85, с. 98];

- ◆ існування протиріч розвитку інформаційного суспільства в Україні, коли при високому індексі освіченості (98%) наявні низька технологічність і слабка розвиненість інфраструктури промисловості, а значні темпи приросту ІТ сектора забезпечили лише 70-е місце з 80 за індексом телекомунікаційної підготовленості [533].

Такий детальний розгляд рівня розвитку ІКТ технологій було проведено з метою відображення можливості утворення зв'язків «кожен з кожним» і перетворення національної економіки в інфократичну систему. Домінування в такій системі найбільш інформованих і готових до інновацій гравців [198, с. 40] максимізує можливі вигоди від скоординованої діяльності [211, с. 19]. Інфократичні тенденції перетинаються також з Законом України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства» № 537-V від 9.01. 2007 р. Відповідно до нього формуватиметься й інформаційна економіка – сучасна форма економічної діяльності, заснована як на глобальному інтегрованому електронному середовищі й програмному забезпеченні, де домінують знання й інформація, так і на високій динаміці попиту та пропозиції з боку науки. Отже, саме інформатизація економіки (поряд з означеним О. І. Пушкарьом [370] створенням інтегрованих середовищ навчання, де відбуватиметься комерціалізація нових знань [133]) утворює підґрунтя поширення інтеграційних процесів.

Подальший розгляд інтегративних тенденцій базуватимемо на поданому у ст. 55 Господарського кодексу України [83] визначенні, згідно з яким суб'єктів господарювання слід розуміти як «учасників господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством». Також доречною є підміна тлумачень підприємства й суб'єкта господарювання поняттям актора – соціальної одиниці, суб'єкта економічних або соціальних відносин [204], що дозволить використовувати здобутки як неокласичної, так і інституціональної економічної теорії. Отже, під акторами та суб'єктами господарювання можна розуміти як господарські організації (всі види означених у Господарському кодексі [83] юридичних осіб), так і окремих громадян (за умови законодавчої реєстрації їх діяльності). Кількісні та якісні характеристики параметрів і динаміки зростання суб'єктів господарювання наведені у табл. Б.1 та на рис. Б.1 відповідно.

Зростання кількості підприємств тісно пов'язано з розширенням обсягів операцій на ринку злиття і поглинань (M&A), особливо на початку кризи 2008 року. Саме постійна позитивна динаміка кількості угод M&A може розглядатися як підтвердження необхідності розбудови методології організації управління інтеграційним розвитком. Дійсно, збільшення інформаційної відкритості національної економіки призвело до триразового зростання обсягів M&A у 2007 р. При цьому, хоча вплив світової фінансової кризи призвів, як видно з рис. 1.6, до значного падіння обсягів угод M&A (за 6 місяців 2008 р. в Україні укладено лише 23 угоди на 2,29 млрд дол. проти 42 угод на 6,05 млрд дол. за аналогічний період 2007 р. [199]), все одно ці дані можна вважати підтвердженням актуальності досліджень в сфері інтеграційного розвитку.

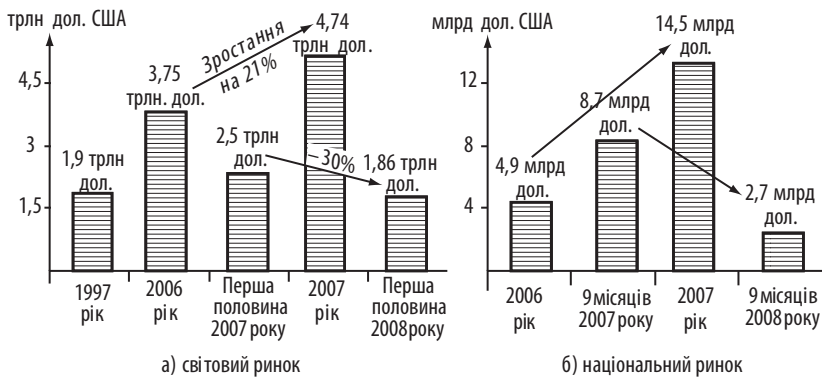


Рис. 1.6. Динаміка угод на ринку злиття і поглинання (M&A)

Дійсно, навіть ураховуючи від'ємні тенденції з рис. 1.6, світовий рівень M&A характеризується значними обсягами активності. Національний же ринок знаходиться у більш важкому стані, перш за все через втрату зацікавленості зарубіжних інвесторів. Так, у 2008 р. укладено лише 3 угоди вартістю понад 500 млн дол. США (металургійний завод «Істіл» – 600 млн дол., «Дніпроспецсталь» – 600 млн дол., Правекс-Банк – 750 млн дол.) проти 5-ти в 2007 році. [119]. При цьому здебільшого угоди укладалися у фінансовій сфері зі значним падінням їх вартості (рис. Б.2).

Органічним наслідком тенденції зниження обсягів угод з M&A є вступ підприємств у взаємодію в рамках розгалуженої складної підприємницької мережі та утворення нових підприємницьких агломерацій кластерного типу. Я. А. Жаліло, підтверджуючи це положення, наголошує на зведенні стратегічних завдань держави до створення великих конкурентоспроможних фінансово-промислових корпорацій [152, с. 58–66] у рамках їх контрактно-інтеграційної співпраці з малим і середнім бізнесом. Це можливо саме на підґрунті поширення та розвитку ІКТ. Вибір такого орієнтира відповідає й твердженню І. І. Лукінова, що «...сукупність з 37000 ТНК, які мають 200 тис. філій, володіє третиною всіх виробничих фондів планети, понад 40 % загальнопланетарного продукту, продукує більше половини зовнішньоторгового обігу, понад 80 % торгівлі вищими технологіями і контролює більш як 90 % вивезення капіталу» [223, с. 106]. З точки зору поданого у [348, с. 15] твердження про продукування 53,8 % світового ВВП (19,4 трлн дол. США в 2003 р.) майже 2000 корпорацій, цікавим стає наведене у табл. Б.19 аналогічне співвіднесення для національної економіки.

Провідна роль ІСБ для національної економіки наголошується й В. М. Горбатовим [88; 89] у його твердженні про розповсюдженість 10-ти головних форм їх організації, виділених згідно з Господарським кодексом України [83] (тут доречним є застосування наведеної у табл. А.5 системи класифікаційних ознак, яка з огляду на множину типів інтегрованих утворень ($\{T\}$), визначає у табл. А.6 особливості організації діяльності ІСБ). Спираючись же на представлену в працях автора [302; 369] детальну характеристику типів ІСБ (елементів множини $\{T\}$), пропонується склад учасників інтеграційних процесів звести до вигляду, поданого на *рис. 1.7*.

Поширеність деяких з вказаних на *рис. 1.7* форм реалізації інтеграційних відносин між суб'єктами національної економічної системи подано на *рис. 1.8*. Тут можна наголосити на значній кількості об'єднань підприємств й господарських товариств, що також свідчить про значну активність інтегративної діяльності акторів національної економічної системи. Про інтеграційну активність свідчать і подані у табл. Б.1 відомості про значну кількість великих підприємств із середнім обсягом реалізації 861,082 млн грн. Це при тому, що найбільше продукування ВВП на одного актора (добувна промисловість) становить лише 5,3 млн грн (див. табл. Б.19). Вважаючи, що 0,97 млн грн. ВВП припадає на одного суб'єкта господарювання переробної

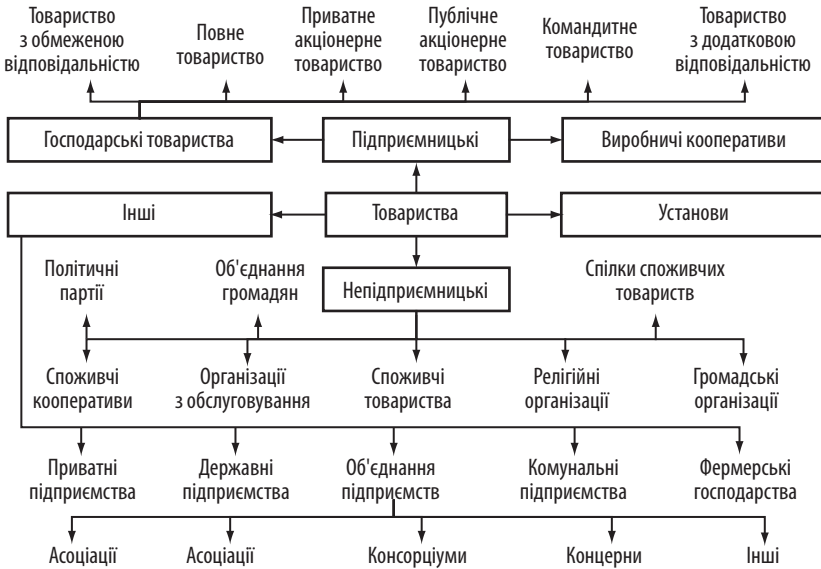


Рис. 1.7. Типологія учасників інтеграційних процесів [83; 369, с. 13]

промисловості при їх загальній частці у 9,5 % (проти 0,4 % у добувній) від загального обсягу ЄДРПОУ, подальший розгляд інтеграційних процесів орієнтуватиметься саме на підприємства машинобудівної галузі промисловості. Це тим більше актуально, що кількість угод M&A за ними у 2006 р. становила 10 % від загальної їх чисельності (див. рис. Б.2), а більшість аналітиків наголошує на майже повному перерозподілі власності (відповідно й на завершенні інтеграційних процесів) у більш привабливих галузях.

На підставі аналізу чисельності та результатів функціонування машинобудівних і переробних підприємств (див. табл. Б.12 – Б.21) можна наголосити на значній активності інтеграційних перетворень суб'єктів господарювання та актуальності розбудови належного теоретико-методологічного базису. Так, упродовж останніх років відбулося зростання кількості майже всіх із зазначених на рис. 1.7 форм об'єднання підприємств (окрім концернів, кількість яких незначно зменшилась). Такі тенденції зумовляють потребу врахування означених у табл. 1.1 особливостей функціонування й інтеграційного розвитку підприємств машинобудівної галузі промисловості.

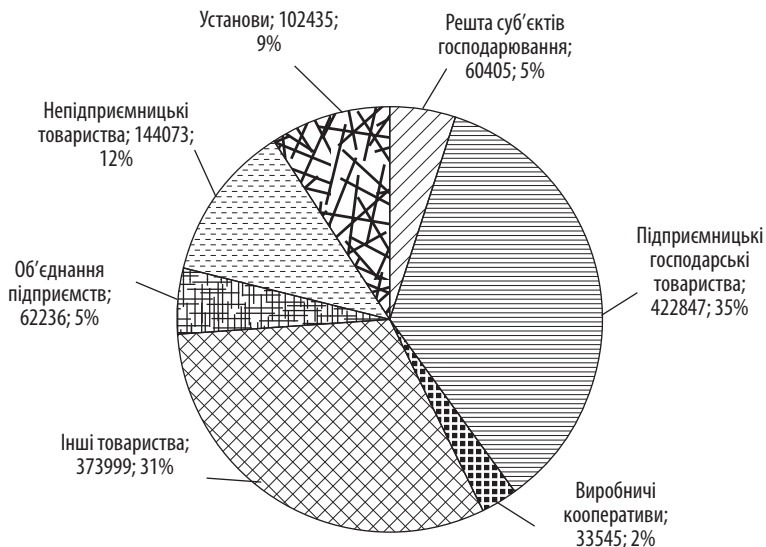


Рис. 1.8. Розподіл суб'єктів ЄДРПОУ за організаційно-правовими формами

Таблиця 1.1

Особливості інтеграційних процесів підприємств машинобудування

| Відмітна ознака | Особливості машинобудівного комплексу | Вплив особливостей машинобудівних підприємств на динаміку інтеграційного розвитку |
|----------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Структура ринку | Олігополія та значна ринкова концентрація | Об'єднання мережного типу навколо крупних виробників, зокрема через владне підпорядкування |
| Галузева структура | Продукція машинобудування використовується іншими галузями | Інтеграція призводить до виникнення міжгалузевих структур, територіально-технологічних кластерів та індустріальних районів |
| Проміжне споживання | Висока частка матеріальних витрат й споживання енергії | Наявність значних обсягів проміжного споживання викликає необхідність покращання параметрів взаємодії з постачальниками й споживачами проміжної продукції |
| Технологічні процеси | Продуктування переважно продукції кінцевого споживання | Можливе залучення підприємств до замкненого технологічного циклу (з таких циклів підприємства було вилучено після здобуття Україною незалежності) |

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи активізації процесів інтеграційного розвитку національних ...

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------------------|---|--|
| Характер продукції | Визначається спеціалізацією виробництва, яка зводиться до предметної, подетальної, технологічної та ремонтних робіт | Залежно від обраної логістичної стратегії можливо поєднання збирального виробництва кінцевих виробів (предметна спеціалізація) для охоплення нових СЗГ (горизонтальна інтеграція) або залучення субконтракторів (вертикальна інтеграція та аутсорсинг) до ланцюга створення вартості. Формування ремонтно-механічних мереж |
| Профіль виробництва | Розподіл комплексу на індивідуальне, масове, крупносерійне, дрібносерійне виробництво | Інтеграція підприємств забезпечує перетворення логістичних мереж до крупносерійних чи масових (через кастомізацію продукту), що зумовлює виникнення ефекту масштабу та подолання «подвійної надбавки» |
| Конструкційна складність виробів | Зумовлює необхідність поєднання в єдиному технологічному процесі різних матеріалів й напівфабрикатів | Виробництво компонентів на різних підприємствах та збирання на кінцевій стадії спричиняє потребу трансформації відносин спеціалізації та кооперації у більш тісні інтеграційні відносини задля збільшення стійкості та надійності функціонування й руху логістичних потоків |
| Розташування ресурсів | Менше за інші галузі (особливо за видобувні) залежить від місць знаходження природних ресурсів | Стимули до інтеграції визначаються впливом середовища господарювання й потребами та умовами стратегічних зон господарювання. Метою вертикальної інтеграції назад все одно є оптимізація параметрів на виході логістичного ланцюга створення вартості |
| Транспорт й шляхи сполучення | Спеціалізація часто призводить до територіальної віддаленості взаємодіючих підприємств | Інтеграція й кооперація учасників допоміжних процесів. Створення у складі ІСБ власної транспортної мережі. Прикладом є плани залучення до складу ІСБ «Систем Кепітал Менеджмент» власних автоперевізників |
| Технологічність | Продуктування високо-технологічної продукції | Утворення метокорпорацій на підґрунті використання бренд-капіталу. Владне підпорядкування ресурсом знань |
| Науко-місткість й інноваційність | Виробництво продукції вимагає широкого використання результатів наукових розробок | Виробництво складної продукції географічно концентрується в інноваційно-технологічних кластерах. Можлива інтеграція з залученням носіїв інноваційних рішень (інноваційне співробітництво) для синергії наукового потенціалу |
| Інфраструктура | Висока концентрація при зношеності фондів й низькій інвестиційно-інноваційній активності | Введення до складу ІСБ об'єктів соціальної сфери задля обслуговування технологічних й логістичних процесів. Податкові аспекти (зменшення податкового навантаження) стимулювання інноваційної діяльності |

Закінчення табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Метало-місткість | Споживання значної кількості чорних й кольорових металів | Розташування певного виду машинобудівних виробництв безпосередньо біля металургійного (джерела сировини) або інтеграція логістичних перевізників. Інтеграція через використання 3PL-, 4PL-провайдерів |
| Трудо-місткість | Значні витрати праці й робочого часу | Орієнтація на соціальну інтеграцію для залучення конкурентоспроможних організаційних рутин |
| Вторинне викорис-тання | Наявна можливість використання відходів металу | Інтеграційно-коопераційні зв'язки з допоміжними ви-робництвами. Аутсорсинг (дезінтеграційна стратегія) ви-робництв з вторинної обробки матеріалів |
| Довгий цикл конструкторської підготовки | Витратність й значна тривалість розробки нових технологій та ін-новаційних виробів при жорсткій конкурентній боротьбі | Складність залучення інвесторів для фінансування дов-гострокових проектів викликає необхідність утворення промислово-фінансових груп. Варіантом додаткового залучення коштів може стати проведення первинного роз-міщення акцій IPO (як варіант інтеграції) |
| Споживчий фактор | Справляє більш суттєвий вплив на розміщення виробництва, ніж сиро-винний | Виробництво продукції переважно тривалого споживання вимагає створення дієвої сервісної та дистриб'юторської мережі. Інтеграція до ринку через створення торгових до-мів чи розвиток франчайзингової мережі |

Актуальність означених у табл. 1.1 особливостей на емпіричному рівні підтверджується зростанням кількості та обсягів B2B взаємодії у світі з 226 млн дол. США у 2000 р. до 2775 млн дол. США у 2004 р. [348, с. 23], що робить доречним дослідження підприємств з продукцією кінцевого споживання. В контексті ж дослідження інтеграційної динаміки варто оцінити вплив крупних ІСБ на українську економіку, зокрема й через проведену у [392] ідентифікацію майже повної відсутності їх внеску у ВВП (така відсутність пояснюється тим, що проміжні продукти B2B взаємодії, такі як наприклад кокс, агломерат, нафта, харчові добавки тощо, не входять у перелік продуктів, призначених для кінцевого споживання). Агреговане представлення впливу ІСБ на розвиток національної економіки подано у *табл. 1.2* (з більшою деталізацією у табл. В.2 та порівнянням з аналогічним внеском галузей економіки на рис. Б.3).

Таблиця 1.2

Внесок найбільших національних ІСБ у розвиток економіки [392]

| Інтегрована структура бізнесу | Відсоток номінального ВВП | Обсяг доданої вартості, млрд грн | Додана вартість на душу населення, грн |
|---|---|------------------------------------|--|
| Сістем Кепітал Менеджмент | 6 | 42 | 930 |
| Приват | 3 | 21 | 460 |
| Індустріальний союз Донбасу | 2,5 | 16 | 370 |
| EastOne, DCHolding, Group DF, Фінанси та Кредит, Енергетичний стандарт, Запоріжсталь, концерн «Енерго», Укрпромінвест, група «ММК ім. Ілліча» | від 0,5 до 1,5% кожна з означених інтегрованих структур бізнесу | від 3 до 10 у відповідності за ІСБ | Від 150 до 230 у відповідності за ІСБ |

Якщо звернути увагу на більш докладну розшифровку внеску ІСБ у ВВП (табл. В.2), то можна помітити більший внесок середнього бізнесу [392] (через більшу продуктивність праці працівників, яка становить 3,8 млн грн проти 2,1 млн грн), орієнтація якого на внутрішній ринок забезпечує більш ніж 70 % ВВП [392]. Відповідна вартість активів ІСБ (серед яких найбільшою недержавною є СКМ) подана на рис. 1.9.

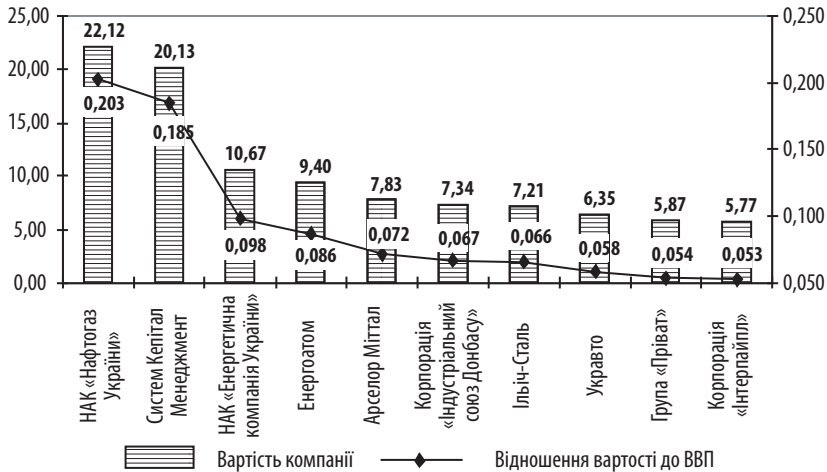


Рис. 1.9. Вартість ринкових активів національних ІСБ, млрд. дол. США

Означене на рис. 1.9 відношення капіталізації окремих ІСБ до ВВП (у 2007 р. становило 80 %, що перевищує ринкову концентрацію таких країн, як Польща чи Угорщина [159]) визначає відмітні риси й цілі національних інтеграційних процесів. Більше того, дані рис. Б.3 свідчать про трансформацію машинобудування до головного джерела зростання ВВП (у 2008 році його внесок становив біля 30 % [392]). Певною мірою таке положення підтверджується й даними *табл. 1.3* (на основі [440; 441]).

Таблиця 1.3

Консолідовані результати господарювання національних ІСБ

| Інтегрована структура бізнесу | Дохід, млн грн | | Фін. результат, млн грн | |
|--|----------------|----------|-------------------------|----------|
| | 2006 рік | 2007 рік | 2006 рік | 2007 рік |
| ІСБ «Систем Кепітал Менеджмент» | 48148,23 | 48293,11 | 8935,80 | 8812,43 |
| Корпорація «Індустріальний союз Донбасу» | 19974,24 | 20034,34 | 1078,57 | 1063,68 |
| Холдинг «Луганськтепловоз» | 548,60 | 630,89 | 54,86 | 63,09 |
| Група «УкрСібБанк» | 36535,21 | 37665,17 | 203,77 | 199,77 |
| Концерн «Азовмаш» | 2678,25 | 3079,99 | 267,83 | 308,00 |
| Холдинг УМВН | 1320,70 | 1518,81 | 132,07 | 151,88 |
| ХК «Автокраз» | 10548,28 | 12130,53 | 1054,83 | 1213,05 |
| Маріупольська інвестиційна група | 5069,48 | 5336,29 | 2,82 | 3,10 |
| Корпорація «Богдан» | 42694,14 | 49098,26 | 4269,41 | 4909,83 |
| ІСБ «Укрпідшипник» | 259,34 | 298,24 | 25,93 | 29,82 |
| Інтегрована група «Норд» | 13476,25 | 15497,69 | 1347,62 | 1549,77 |
| Група компаній «Group DF» | 18613,36 | 19801,45 | 544,44 | 573,09 |
| Корпорація «Золоті ворота» | 1593,52 | 1577,74 | 53,80 | 53,27 |
| Корпорація «Укравто» | 16053,51 | 18461,54 | 1605,35 | 1846,15 |
| Асоціація «Укравіапром» | 2002,22 | 2302,56 | 200,22 | 230,26 |
| Концерн «Ніко» | 4496,39 | 4408,23 | 72,11 | 80,12 |
| ІСБ «УПЕК» | 1027,40 | 1181,51 | 102,74 | 118,15 |

Актуальність дослідження інтеграційної динаміки суб'єктів господарювання підтверджується значними обсягами торгів Першої фондової торговельної системи, що відображені на *рис. 1.10* (дане положення залишається

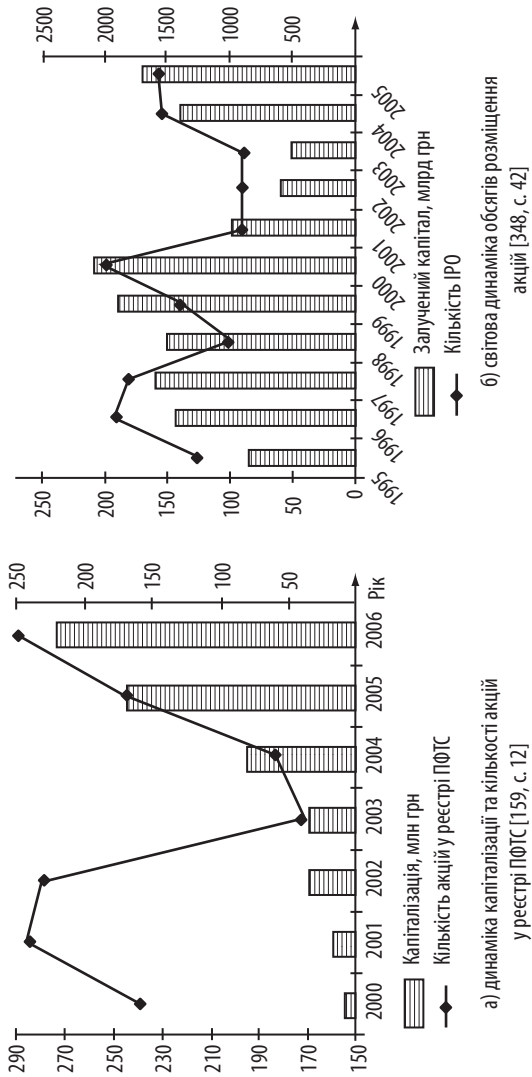


Рис. 1.10. Оцінка вартості інтеграційних процесів

актуальним навіть в умовах зменшення котирувань представлених у лістингу ПФТС емітентів унаслідок світової кризи). У [396] розглянуто розподіл зазначених на рис. 1.10 угод між придбанням національних активів іноземними інвесторами (53 %), операціями на внутрішньому ринку (42 %) та придбанням активів за межами країни (5 %). Дані угоди торкаються переважно металургії (6 угод вартістю 298,4 млн дол. США у 2006 р. [396]) та банківських активів (17 угод на суму 2,88 млрд дол. США у 2006 р. [276]). Разом з тим в країні присутня значна кількість підприємств машинобудівної галузі без іноземного капіталу. Відповідно можна прогнозувати їх залучення до інтеграційних процесів після приходу зарубіжних компаній унаслідок вступу України до ВТО.

Далі можна наголосити, що подолання викликів світової кризи, проявом якої було зменшення активності й вартості угод М&А, призведе до зростання інтеграційних процесів щодо порівняно малих (табл. В.3) машинобудівних підприємств. Про інтеграційну активність у сфері машинобудування свідчать дані про наявні групи, утворені через перехресне володіння акціями та владне підпорядкування (табл. В.5), та участь у м'яких об'єднаннях (табл. В.4) підприємств. Про активізацію інтеграційних тенденцій свідчать й подані у табл. В.6 приклади участі суб'єктів господарювання відразу у декількох інтеграційних утвореннях.

Активізацію інтеграційних тенденцій можна співвіднести з процедурою первинного розміщення акцій (*IPO – Initial Public Offering*), що дозволяє як оцінити капіталізацію ІСБ, так і підвищити зацікавленість у компанії з точки зору М&А (див. табл. Б.4 – Б.5). У даному випадку слід підтримати [441, с. 74] відносно можливості щорічного залучення 300 млн. дол. США іноземних інвестицій машинобудівною галуззю України через спрощення виконання вимог до IPO саме у складі ІСБ (зокрема, у 2000 р. двома тисячами компаній через IPO було залучено 2 трлн дол. США [266, с. 23]). З урахуванням же думки [348, с. 40–43] та з огляду на рис. 1.10, IPO можна розглядати як альтернативу інтеграційно-деінтеграційним тенденціям (наприклад, відмова російської Трубної компанії від поглинання корпорації «Інтерпайп» для отримання профільних активів у іншій СЗГ на користь очікування IPO [392]).

Важливість дослідження інтеграційних перетворень вимагає певного їх групування. Так, за виробничо-технологічною доцільністю можна виділити два полярні типи форми утворення ІСБ: диверсифіковані та конгломера-

тивні. Порівняна характеристика (на основі [208, с.40–48; 393, с.144–148]) динаміки їх конкурентного розвитку подана на *рис. 1.11*. При цьому слід звернути увагу на неможливість одностайного визначення переваги кожної з цих форм утворення ІСБ. Так, на підставі табл. Б.6 – Б.7 можна стверджувати про перевагу інтегрованих компаній. Про це свідчить і виділення у [137, с. 40–42] лише 5 % вискоєфективних конгломеративних ІСБ (більш ніж 5 %-кове зростання впродовж 10 років) та доведення у [73] неможливості рівноцінного розвитку всіх напрямків життєдіяльності при багатогалузевій диверсифікації ІСБ (М&А у 35 % з 165 досліджених ІСБ у США та 33 % виділення непрофільних активів). Водночас слід підтримати Н. Б. Рудика [393] щодо таких переваг конгломератів, як наявність інтегративного ефекту (стабілізація об'єднаних грошових потоків інтегрованих акторів [393, с. 17]), можливості перерозподілу власних фінансових ресурсів конгломерату між існуючими напрямками життєдіяльності (наприклад, з квадранту «Дійні корови» матриці BCG [393, с. 27]) та подолання інформаційної асиметрії.

Складність віддання переваги будь-якій формі інтеграції з *рис. 1.11* розглянемо на прикладі ВАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», яке впродовж останніх років здійснює збиткову діяльність (див. табл. Е.1). Властива ВАТ «ХТЗ» проблема зміни асортименту морально застарілої продукції вимагає залучення значних інвестицій в оновлення виробничих потужностей. Для її вирішення впродовж 2007 року керівництво ВАТ «ХТЗ» перейшло до Керуючої компанії «Група ГАЗ», (Нижній Новгород, Росія) з планами збільшення статутного капіталу в 46 разів (до 200 млн грн) через додаткову емісію й закрите розміщення акцій (має призвести до збільшення частки акцій ВАТ «ХТЗ» у групі «ГАЗ» до 90 %). Упродовж свого існування ВАТ «ХТЗ» входило як до інтегрованих утворень, що не передбачають зміну юридичної організаційно-правової форми (див. табл. В.6), так і до складу різних ІСБ, що видно з табл. В.7: ПФГ «Інтерпайп» (2002–2004), ІСБ «Development Construction Holding» групи «УкрСиббанк» (2004–2007). Причиною дезінтеграційних процесів була невідповідність структури виробничо-технологічних ланцюгів.

Мета інтеграції ВАТ «ХТЗ» до групи «ГАЗ» – здійснення інвестиційної допомоги (через позику) та залучення ВАТ «ХТЗ» до дивізіону «Спецтехніка», до складу якого входить 5 заводів з виробництва дорожньо-будівельної техніки, що працюють зі 100%-вим завантаженням потужно-

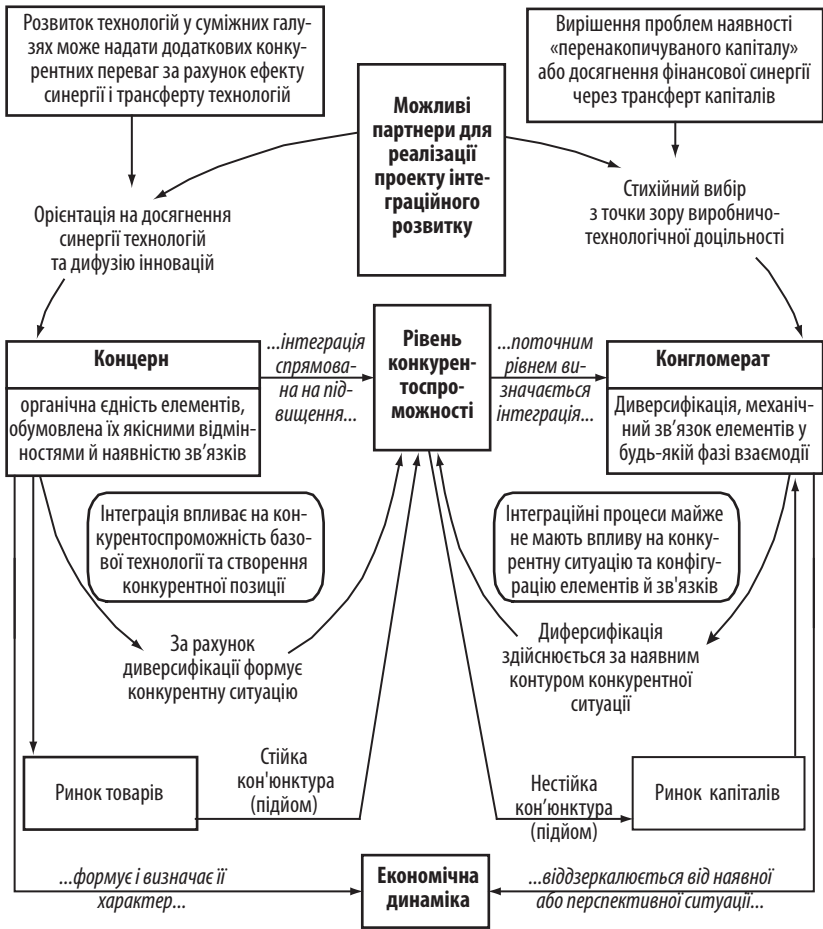


Рис. 1.11. Дихотомічні прояви інтеграційної динаміки

стей. Інтеграція передбачає реалізацію проектів реструктуризації, зміну технологічних зв'язків ВАТ «ХТЗ» (зокрема, через взаємодію із ЗАТ «Челябінські будівельно-дорожні машини») та переведення його на траєкторію інноваційного розвитку. Позитивний ефект від інтеграції підтверджується покращенням поданих у табл. Е.1 показників та зазначеними у табл. В.8 змі-

нами. Тут можна стверджувати, що лише залучення підприємств України до виробничо-технологічної кооперації з профільними ІСБ дозволить їм стати на шлях економічного зростання.

Іншим прикладом утворення інтеграційних структур можуть служити означені у [442, с. 66] плани консолідації активів ІСБ «ТАС» та ІСБ «Приват» у вагонобудівній галузі задля виведення отриманого інтегрованого утворення на ІРО та захоплення значної частки ринку продукції залізничного машинобудування. Характеристика й можливі ефекти від такої інтеграції подано у табл. В.9. Разом з тим, варто звернути увагу на спільне володіння акціями запланованих до консолідації підприємств, що ускладнює віднесення ІСБ до якогось з елементів множини $\{T\}$.

Враховуючи ці обставини та на підставі рис. 1.11, можна наголосити на природності й відповідності загальносвітовим тенденціям указаних шляхів трансформації ІСБ (галузева корпорація чи інвестиційний фонд). Разом з тим вони не завжди є найбільш дієвою формою реалізації інтеграційних проєктів. Можливе виникнення більш м'яких і прозорих форм ІСБ (альянсів чи кластерів), які залежно від впливу різних факторів здійснюють ефективнішу діяльність. Відповідно виникає потреба у визначенні економічної сутності та бажаних варіантів реалізації інтеграційних процесів, базуючись на проведенні семантичного аналізу категорії «інтеграція», але з урахуванням пропозицій Ю. П. Аніскіна [7, с. 49] щодо переважної орієнтації на структуру відносин між елементами ІСБ проти вибору належної організаційно-правової форми.

1.3. Інтеграційна сутність та зміст об'єднання підприємств в умовах структурно-інноваційних трансформацій національної економіки

Пошук найбільш ефективних форм утворення ІСБ слід базувати на ідентифікації змісту поняття «інтеграція» та визначенні наявних законодавчих обмежень до їх утворення. При цьому, виходячи зі значних обсягів доходів й рівня ділової активності ІСБ з табл. 1.3, можна передбачити їх сильний вплив на рівень концентрації економіки, який регулюється через обмеження діяльності крупних інтегрованих утворень Законом України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01.2001 р. Досліджуючи конкурентне становище України та рівень економічної концентрації, слід

враховувати: означену у [367] відсутність на більшості ринків структурних обмежень конкуренції; положення [196] про спостереження найвищих темпів НТП в галузях з олігополістичною структурою ринків; твердження Й. Шумпетера щодо представлення досконалої конкуренції як найменш ефективної моделі [480, с. 125], яка вимагає розвитку форм координації та взаємодії учасників інтеграційних процесів.

Така наявність законодавчих обмежень зумовлює розгляд як одного з критеріїв прийняття рішення про утворення ІСБ додержання вимог щодо попередження виникнення ознак монопольного становища: перевищення 35%-вої ринкової частки для одного актора, 50%-вої – не менш ніж для трьох і 75%-вої – не менше ніж для п'яти. При цьому слід підтримати Г. Лозову [222] відносно розширення розуміння монопольного положення за межі визначення розміру ІСБ або частки її присутності на певному ринку, оскільки концентрація виробництва надає ряд додаткових ефектів, які будуть розглянуті нижче. Також на початку інтеграційного процесу слід врахувати положення [196] про істотне обмеження конкуренції (старт проекту лише за умови відсутності порушень законодавчих обмежень при його завершенні).

Сутність інтеграції може бути визначена як «внутрішня цілісність (єдність) системи» [428, с. 37] або може зводитися до «стану зв'язаності диференційованих, початково відокремлених частин» [56; 62]. У будь-якому разі інтеграція, як стверджується у [58], зводиться до обмеження свободи дій (за власним бажанням або через механізми примусу) суб'єктів господарювання. Таке обмеження відбувається через делегування акторами частини виконуваних функцій і відповідних прав та обов'язків інтегрованому утворенню. Таке делегування відповідно до [428, с. 64] дозволяє тлумачити інтеграцію як механізм об'єднання (пов'язування) елементів системи.

Слід звернути увагу на неможливість зведення інтеграції, в аспекті соціально-економічної системи, лише до об'єднання окремих суб'єктів господарювання. Головним критерієм визнання в даному випадку має стати об'єднання властивостей (економічних, технічних, соціальних, виробничо-господарських, інституціональних) раніше не інтегрованих акторів. В результаті такого об'єднання й відбувається розвиток системи через зростання числа й інтенсивності взаємодії елементів [470, с. 75], що спричиняє появлення виділених на *рис. 1.12* характеристик інтеграційного процесу.



Рис. 1.12. Складові інтеграційного процесу (на основі [420; 470])

Приймаючи подані на рис. 1.12 ознаки інтеграції, додатково слід врахувати поданий у [25, с. 80] дихотомічний підхід до відображення її сутності: як процес (реалізація заходів для досягнення інтегрованого об'єднання) та як стан (наявність певного інтегрованого простору, що відповідно до [470] може розглядатися як результат інтеграції). Таке представлення сутності інтеграції дозволяє сформувати комплексний підхід її розгляду, поданий на рис. 1.13.

Категорія «інтеграція» за своїм значенням тісно пов'язана з низкою понять. Наприклад, у [132] інтеграція підміняється поняттям «системний підхід», де система розглядається як цілісне утворення, якому притаманні подані на рис. 1.13 властивості. Відповідно можна говорити про орієнтацію системи на відображення форми цілісності та доречність розгляду інтеграції як процесу створення такої форми. Тут зацікавленість викликає наведене на рис. 1.14 співставлення дещо інших категорій, розуміння яких також позначається на досягненні мети й розкритті предметної області.

Подане на рис. 1.14 порівняння категорій стосується перш за все визначення логіки віднесення чи невіднесення певного роду дій до інтеграційних. З іншої точки зору, подібне співвіднесення можна зробити з орієнтацією на ознаку «особливості інтеграційного процесу». Відповідний перелік категорій і понять представлено на рис. 1.15, де відображено дві дихотомічні до інтеграційних тенденції, які, в свою чергу, також дозволяють розкрити певні парадокси цілісності. Наприклад, дезінтеграція виражає момент розпаду

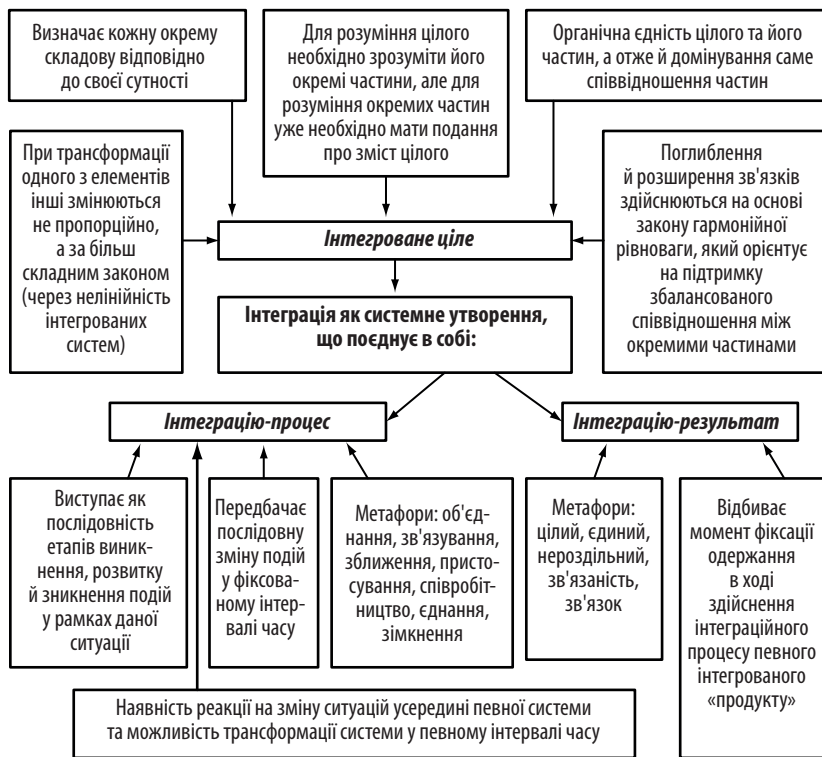


Рис. 1.13. Триєдиний розгляд категорії «інтеграція»

системи й тим самим зумовлює перехід до нового витка поданої на рис. 1.4 спіралі розвитку (тут головною умовою розвитку постає нерозривний пульсарний зв'язок інтеграції й дезінтеграції). Особливої уваги заслуговує такий прояв інтеграції, як поява нових властивостей в отриманій цілісності. Дійсно, кожен елемент з поданих на рис. 1.15 може втілюватися у конкретну інтеграційну форму.

Приймаючи подане на рис. 1.15 визначення інтеграції через спільність інтересів, останню доцільно розглядати на прикладі досліджень О. Уільямсом [446, с. 169–171] моделювання взаємодії трьох стрижневих виробничих стадій (стадії S1–S3 на рис. 1.16), які, з огляду на специфічність, об'єднані в межах однієї ІСБ. Організаційні ж рішення щодо елементів С1–С3 та ста-

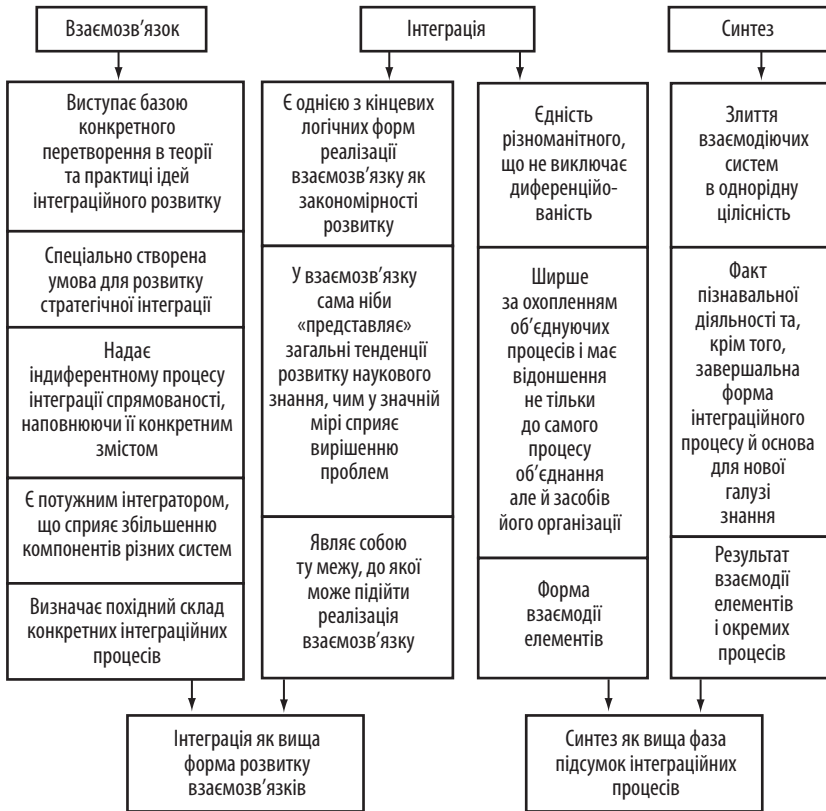


Рис. 1.14. Семантичне порівняння споріднених з інтеграцією категорій

дії D розглядаються з урахуванням компромісів й погодженості стимулів окремих агентів. Враховуючи наведені на рис. 1.16 курсивом положення, можна наголосити на тому, що раціональні межі ІСБ повинні охоплювати тільки ті стрижневі й додаткові стадії, для яких можна довести ефективність внутрішньофірмової організації операцій. Відповідно й інтеграція має бути вибірковою, а її більш високий ступінь не завжди є кращим рішенням [446, с. 169–172]. Підтвердженням цієї тези можна вважати наявність множини робіт відносно організації управління непрофільними активами [98; 12], аутсорсингу бізнес-процесів [95; 236] або потреби стратегічної орієнтації на ядро бізнесу [103; 137].

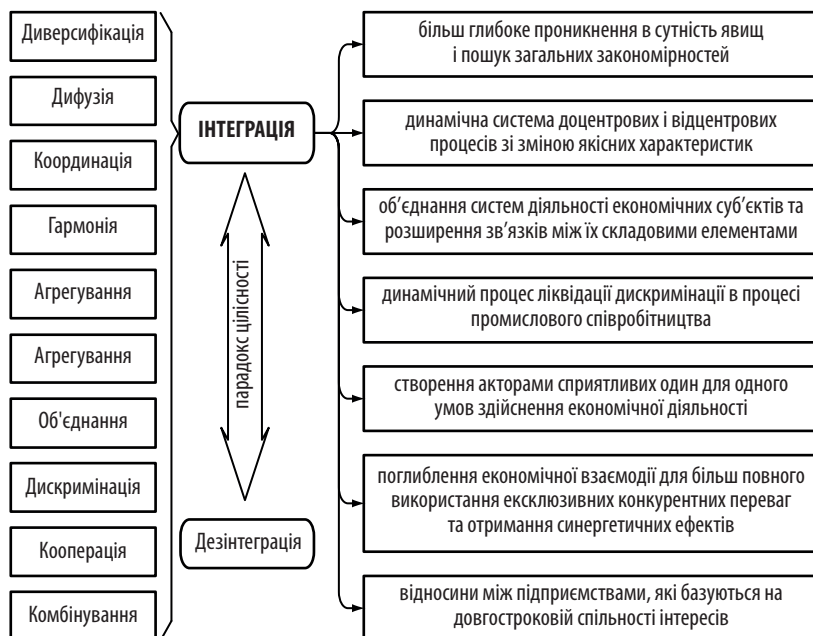


Рис. 1.15. Взаємозв'язок й складові категорії «інтеграція»

У будь-якому випадку інтеграція проявляється в розширенні зв'язків, створенні умов спільного використання ресурсів та може пояснюватися наявністю цілої системи різноманітних стимулів (визначаються особливостями попиту, характеристиками товарів, особливостями технології тощо). При цьому всі взаємини між зазначеними на рис. 1.16 елементами мають відбуватися відповідно до *ex ante* стикування спонукальних мотивів [446, с. 67] і контрактів. З цього приводу дуже цінними є дослідження А. Н. Стерлігової [424] щодо визначення ставлення 500 опитаних керівників різних ланок управління підприємствами до процесів вертикальної інтеграції. Так, найбільш часто відзначалася потреба у забезпеченні прозорості процесів, потім – можливість докладного вивчення виконавцями й керівниками змісту процесів, далі за рейтингом – підвищення оперативності прийняття рішень. Також у межах вказаного дослідження визначалася доцільність інтеграції функцій контролю (34% опитаних), організації (29%) та регулювання (20%). Розширенням даного дослідження є подане на рис. 1.17 уза-

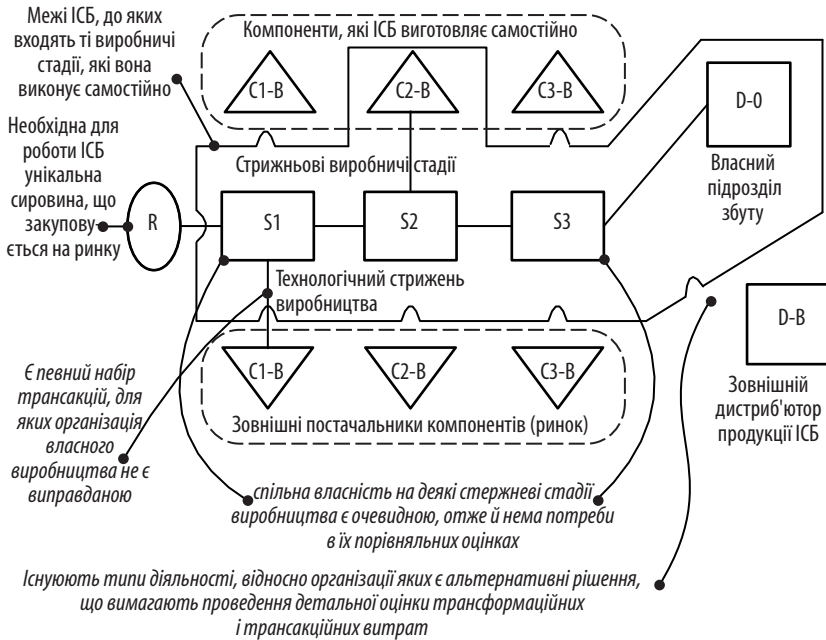


Рис. 1.16. Ідентифікація раціональних границь фірми [446, с. 169–172]

гальнення наявних підходів [25; 45; 58; 118; 255; 465; 470] до визначення множини причин $\{III_{ij}\}$ початку інтегративної діяльності. Агрегування цих причин здійснювалося відповідно до пропозицій В. Б. Тарасова [432] щодо оптимізації взаємодії агентів у мультиагентських системах. При цьому в кожному конкретному випадку виникнення ІСБ формуватиметься комплекс обставин, заснований на об'єднанні певної кількості елементів $\{III_{ij}\}$. Всю множину стимулів до інтеграції, як видно з рис. 1.17, запропоновано об'єднати у чотири групи. Кожна з них деталізована в розрізі проблемних ситуацій, які неінтегровані актори неспроможні вирішити самостійно.

Подальше дослідження інтеграційної сутності й змісту об'єднання підприємств та апробацію авторських розробок, зокрема в частині формування поданих на рис. 1.17 елементів множини $\{III_{ij}\}$, планується базувати на результатах аналізу ефективності господарювання 121-го підприємства машинобудівної галузі промисловості. Перелік даних підприємств та їх відношення до різного роду інтегрованих утворень подано у табл. Д.1. Для

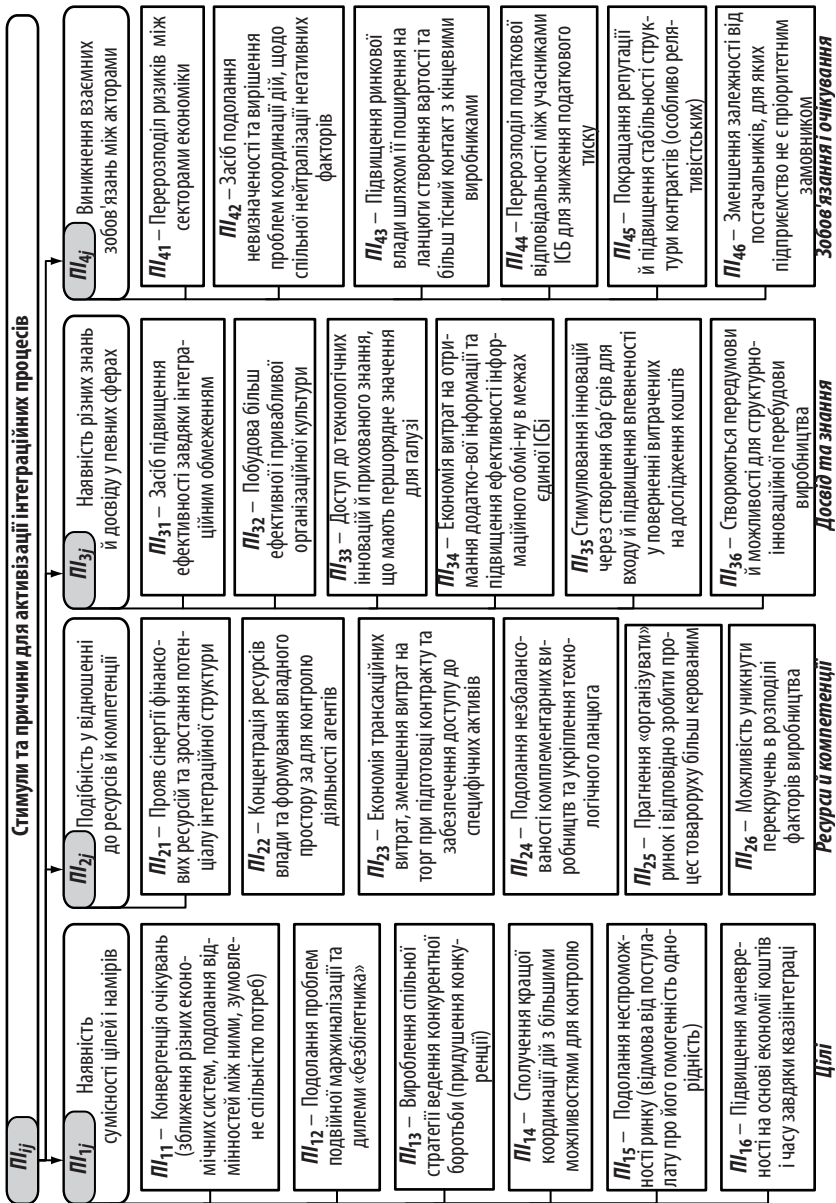


Рис. 1.17. Передумови розширення кількості й сили інтеграційних взаємин

отримання порівняльних оцінок до вибірки було введено підприємства, які є лідерами на ринку та не входять до складу будь-яких інтеграційних структур. Слід звернути увагу на те, що більшість з цих підприємств представлено у лістингу ПТФС. Це дозволяє оперувати поданими у табл. Д.1 тікерами (*ticker* – назва інструментів котирування). Результати діяльності відібраних підприємств представлено у табл. Д.2. Детальну характеристику означених у табл. Д.1 ІСБ буде наведено при розгляді головних положень дослідження. Характеристика ж фінансового стану, ефективності роботи відібраних суб'єктів господарювання та темпи зміни показників представлені у табл. Д.4 – Д.6 відповідно.

Отже, для перевірки наявних в літературі гіпотез щодо визначення стимулів та причин утворення ІСБ було проведено кластерний аналіз зазначених підприємств. Його результати пропонується співвіднести з участю відібраних підприємств у різного роду інтегрованих утвореннях. При цьому передбачається проведення декількох циклів кластерного аналізу, який відбивав би, по-перше, загальний обсяг активів і обсягів господарської діяльності, по-друге, ефективність господарювання відібраних суб'єктів господарювання, по-третє, темпи зростання аналізованих підприємств.

Отже, для першого етапу аналізу було обрано абсолютні показники, що відбивають чисельність персоналу (*ПП*), залишкову вартість основних виробничих фондів (*ОВФ*), валюту балансу (*ВБ*), вартість реалізованої продукції (*РП*), чистий прибуток (*ЧП*), матеріальні витрати (*МВ*), власний капітал (*ВК*) та оборотний капітал (*ОК*) підприємства. Процедура кластерного аналізу передбачає проведення нормування показників. Результати такої стандартизації представлено у табл. Д.7. Розрахунки проводилися за допомогою ППП STATISTICA 7.0 та з використанням методу *k*-середніх (*k-means clustering*), який передбачає включення до кластера об'єктів з мінімальною евклідовою відстанню. В результаті аналізу було отримано три кластери, до яких увійшло відповідно 7, 12 та 101 підприємство. Перелік учасників означених кластерів наведено у табл. Д.8. Рішення було знайдено після 3 ітерацій. Евклідові відстані між серединами кластерів представлено у табл. Д.9 (найбільша відстань між першим та рештою кластерів). Результати дисперсійного та дискримінантного аналізу за відібраними показниками представлено у табл. Д.10 та табл. Д.11 відповідно. Графіки середніх значень характеристик показників кожного з кластерів подано на *рис. 1.18*.

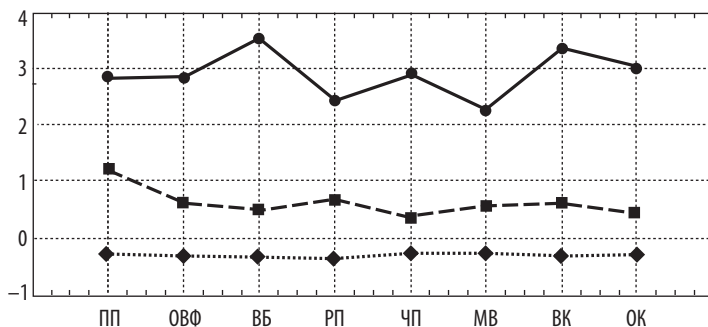


Рис. 1.18. Середні значення характеристик (кластеризація за обсягом активів)

Склад учасників першого кластера (*KRAZ, LUAZ, ZAZA, MSICH, NKMZ, ZATR, SMASH*) дозволяє стверджувати, що до нього увійшли суб'єкти господарювання зі значним розміром активів та обсягів діяльності. Дані підприємства порівню розподілилися між тими, хто приймає участь у ІСБ та акторами, які не входять до будь-яких об'єднань підприємств. Учасникам другого кластера (*UPEK, KVBZ, DNVM, KSTL, LTPL, MZVN, SVGZ, DRMZ, TKST, NORD, TATM, ENMA*) властиві менші обсяги життєдіяльності, проте їх також можна розглядати як лідерів ринку (за часткою присутності на цільових ринках). Частина даних підприємств також виступає ядром утворення певного роду інтегрованої цілісності.

Значна кількість інших учасників – середніх за розмірами підприємств – підтверджує тезу про олігополістичний характер ринків продукції машинобудування. Даний кластер, у свою чергу, в результаті розрахунків (кластеризація за чотирма кластерами) розподілився на дві групи. Отримані після трьох ітерацій результати розподілу підприємств представлено у табл. Д.8. Середні значення характеристик за кластерами представлено на рис. 1.19. Учасники перших двох кластерів співпали з виділеними на попередньому етапі аналізу. До третього кластера увійшло 31 підприємство, відмінність яких (по відношенню до решти учасників 3-го кластеру, представленого на рис. 1.18) полягає у більш високій чисельності персоналу й розміру фондів при майже однакових обсягах виробничо-господарської діяльності.

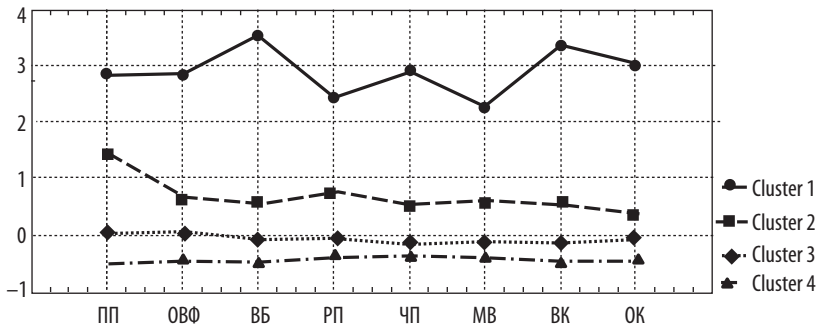


Рис. 1.19. Середні значення характеристик (кластеризація за обсягом активів)

Оснoву наступної частини аналізу визначення стимулів й причин інтеграції складо співвіднесення параметрів фінансового стану й ефективності діяльності окремих суб'єктів господарювання з їх представленістю у різних ІСБ. За основу було обрано подані у табл. Д.3 показники, значення яких для відібраних суб'єктів наведено у табл. Д.4 та табл. Д.5. Безпосередньо процедуру відбору показників для проведення кластеризації орієнтовано на використання представлених на рис. 1.20 діаграм розмаху, які відображають інформацію про «середній відгук» за групою [403] та дозволяють контролювати статистичні параметри вибірки. На даній діаграмі відображено медіану розподілу, процентилі (25 і 75) й максимальне і мінімальне значення. Параметри мінливості означених на рис. 1.20 показників представлені у табл. Д.12. Для проведення кластерного аналізу було відбраковано показники зі значним стандартним відхиленням для оцінки значень змінної ($t\text{-value} > 2$) й ті показники, які мають незначний розмах (підприємства належатимуть до одного кластера).

Наступний етап аналізу передбачається орієнтувати на співвіднесення результатів кластеризації підприємств за показниками фінансового стану й ефективності ведення виробничо-господарської діяльності. Задля його здійснення було обрано показники: рентабельності активів (R_A) та операційної діяльності (R_{OA}); коефіцієнти поточної ($K_{ПЛ}$), термінової ($K_{ТЛ}$) та абсолютної ($K_{АЛ}$) ліквідності; інтенсивності використання активів (K_{IOK}), зносу ($K_{ЗФ}$) та автономії. Кількісні характеристики показників представлено

у табл. Д.4. В результаті проведення розрахунків, як видно з рис. 1.21, утворилося чотири кластери, до яких увійшло 54, 50, 11 та 6 підприємств відповідно. Розподіл підприємств за кластерами подано у табл. Д.8.

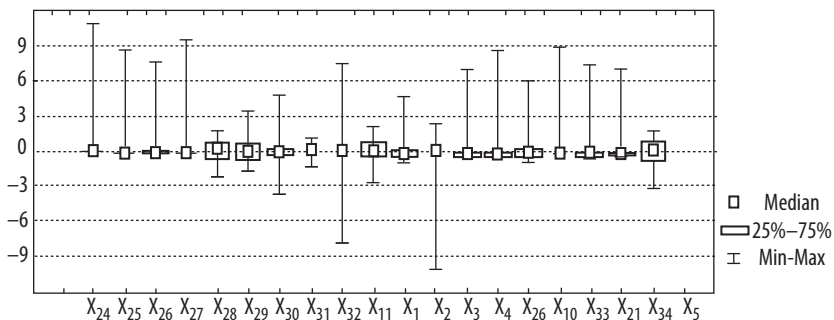


Рис. 1.20. «Діаграми розмаху» показників ефективності господарювання та фінансового стану аналізованих суб'єктів господарювання (фрагмент)

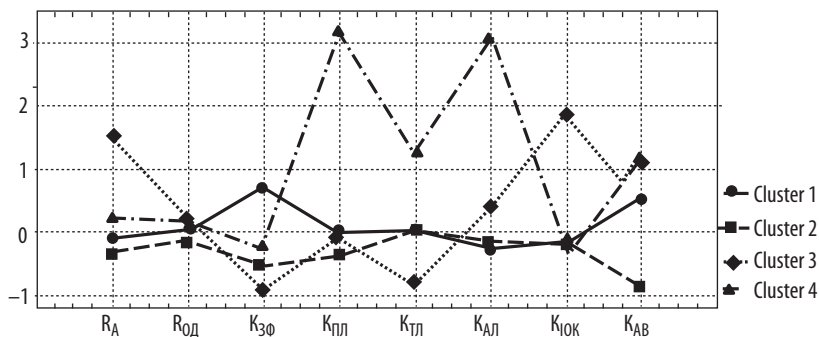


Рис. 1.21. Середні значення характеристик (кластеризація за фінансовим станом та ефективністю господарювання)

У даному варіанті виділення кластерів окрему увагу слід приділити третьому та четвертому кластерам. Так, до 3-й кластеру увійшли ENRG, UPEK, KVBZ, DNVM, LTRS, ЛТК, ZELD, AVTO, АСАР, ЕРСМ та DZAK, що переважно складають основу виробничого блоку ІСБ або взаємодіють з ланцюгами створення вартості при спеціалізації на ключових видах бізнесу (це пояснює їх ефективність). Підтвердженням даного положення є, зокрема, взаємодія АТ «Завод «Електродвигун»» (ZELD) з АТ «Норд» (другий

кластер за розміром активів) в частині субконтрактних відносин. Учасниками 4-го кластеру (HRPTB, UTGZ, IAVT, HMBZ, HTLA та XRTN) є переважно керівні компанії або учасники вертикально інтегрованих ланцюгів постачань, що здійснюють безпосередню взаємодію з ринком. Саме цим пояснюється їх висока ліквідність і платоспроможність.

Враховуючи дієвість організації стратегічного управління ІСБ в межах ресурсної парадигми, що буде доведено далі, пропонується розподілити відібраних суб'єктів господарювання залежно від наявності та ефективності використання ними ресурсів. При цьому передбачається виділення матеріальних (показники: \mathcal{C}_{MB} – частка матеріальних витрат у собівартості, V_{MB} – вихід продукції з 1 грн. матеріальних витрат, K_{OOK} – коефіцієнт оборотності), трудових (\mathcal{C}_{MB} – частка трудових витрат у собівартості, V_{TB} – вихід продукції з 1 грн. трудових витрат) та інших (\mathcal{C}_{AM} – частка амортизації у собівартості, ΦO_{Π} – фондоозброєності працівників) ресурсів. Результати такої кластеризації представлено на рис. 1.22. Склад утворених кластерів подано у табл. Д.8.

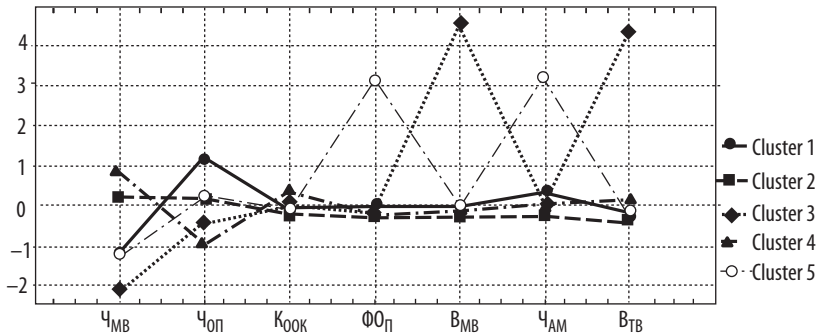


Рис. 1.22. Середні значення характеристик (кластеризація за ефективністю використання ресурсів)

У результаті проведення аналізу, як видно з рис. Д.1, після трьох ітерацій було отримано п'ять кластерів, до яких увійшло 26, 46, 4, 40 та 5 підприємств. Окремо слід виділити учасників третього кластера (HRPTB, ACAP, EPSCM та DZTK), які забезпечують ринкову взаємодію ІСБ зі споживачами, оскільки або утворені у вигляді торгових домів, або організовані як іннова-

ційні центри ІСБ. Дані підприємства при незначному обсязі споживання матеріальних витрат забезпечують значні обсяги реалізації, оскільки вони є останньою ланкою ланцюга створення вартості. Особливістю представників п'ятого кластера (*STRT, RMBD, UTGZ, UAPD* та *CFED*) є забезпечення середньогалузевого рівня ефективності завдяки активізації роботи персоналу та оптимізації використання засобів праці. Значна частка витрат на оплату праці при порівняно низькому їх впливі на результати діяльності є негативною характеристикою учасників першого кластера (*CHTN, UPEK, OZSM, REMS, LITK, AZGM, MSTL, DVGZ, GRMZ, SLTM, PAGZ, UAVH, AZAZ, AVTO, ELPR, IAVT, DAGZ, CZPA, KLZD, ZPOT, HZTO, TENM, VELT, XRTN, TAVT* та *ICHM*).

Слід враховувати, що залежно від параметрів взаємин й особливостей структуризації ІСБ змінюватимуться й стратегічні цілі розвитку учасників. Відбиття динаміки розвитку є проведення кластеризації відібраних підприємств залежно від темпів зростання означених у табл. Д.3 показників. Відповідні їм індекси зростання подано у табл. Д.6 (умовні позначення співпадають з використовуваними на попередніх етапах аналізу). При кластеризації за показниками темпів зростання, як видно з *рис. 1.23*, було утворено чотири кластери, до складу яких увійшло 13, 57, 48 та 3 підприємства. Детально розглянемо четвертий (*TRNM, DZTK* та *KZMO*) та 1-й (*LKMZ, ENRG, UPEK, LTRS, SVGZ, AVRД, SZAR, LUAZ, AVTO, DAGZ, ZATR, DZAK, LPDZ*) кластери. Так, найбільш високі темпи розвитку показників обсягу та ефективності діяльності показують підприємства четвертого кластеру. Але паралельно відбувається скорочення чисельності працівників і частки оплати праці у собівартості. При цьому будь-які особливості, в аспекті ставлення учасників кластера до інтеграційних структур, відсутні. Представники першого кластера розподілилися майже між усіма відібраними для аналізу ІСБ. Їм властиві більш високі темпи зміни всіх показників. Більшість з цих підприємств виступає як центральний елемент у власній ІСБ.

З точки зору узагальнення результатів аналізу, пропонується принципово розподілити всі кластери на два типи: підприємства, які помітно відрізняються від решти відібраних суб'єктів господарювання, та підприємства, які мають майже однакові результати господарювання. Потреба такого розподілу підтверджується наведеними у *табл. 1.4* частками розподілу аналізованих підприємств між кластерами.

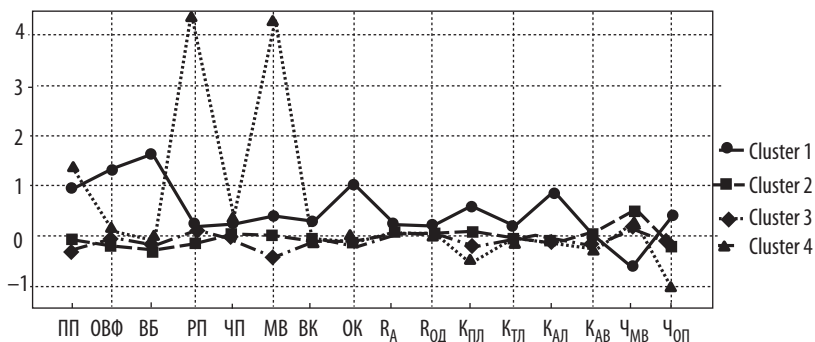


Рис. 1.23. Середні значення характеристик (кластеризація за темпами зростання)

Таблиця 1.4

Узагальнена характеристика результатів кластеризації

| Підхід до кластеризації | Номер кластеру | Назва (ідентифікатор) кластера | Число учасників | Характеристика кластеру та суб'єктів господарювання (представників кластеру), що увійшли до нього |
|--|--------------------------|--------------------------------|-----------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| За розмірами активів та обсягами діяльності | 1 (KL ₁₁) | «Абсолютні лідери» | 7 (6%) | Найбільші учасники ринку за розмірами активів й обсягами господарської діяльності |
| | 2 (KL ₁₂) | «Головні послідовники» | 12 (10%) | Лідери на власних ринках, що поступаються першій групі, але мають більші за середні активи |
| | 3 (KL ₁₃) | «Ризиковані підлегли» | 31 (26%) | Наявне певне відволікання коштів у заборгованість; фінансування активів позичковими коштами |
| | 4 (KL ₁₄) | «Стабільні підлегли» | 71 (59%) | Найменший розмір активів, які отримані переважно за рахунок власного капіталу |
| За фінансовим станом й ефективністю господарювання | 1 (KL ₂₁) | «Пасивні спостерігачі» | 54 (45%) | Середнє (середньогалузеве) значення показників ліквідності та фінансової залежності |
| | 2 (KL ₂₂) | «Проблемні елементи» | 50 (41%) | Низьке значення показників фінансового стану, стійкості й ефективності роботи підприємства |
| | 3 (KL ₂₃) | «Ефективні лідери» | 11 (9%) | Високоєфективна діяльність з інтенсивним використанням коштів на порівняно новому обладнанні |
| | 4 (KL ₂₄) | «Фінансові спонсори» | 6 (5%) | Середня ефективність господарювання при високій ліквідності й фінансовій стійкості |

Закінчення табл. 1.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------|--|
| За ефективністю використання ресурсів | <u>1</u> (KL ₃₁) | «Соціальні аутсайдери» | 26 (21%) | Низька ефективність використання трудових ресурсів через надмірність складу чи недоліки технопроцесу |
| | <u>2</u> (KL ₃₂) | «Сірі миші» | 46 (38%) | Середня за галузю ефективність використання ресурсів при майже стандартній структурі витрат |
| | <u>3</u> (KL ₃₃) | «Торгові дилери» | 4 (3%) | Високі обсяги виторгу від реалізації при незначному споживанні ресурсів (особливо матеріальних) |
| | <u>4</u> (KL ₃₄) | «Матеріалоємна медіана» | 40 (33%) | Середні показники ефективності підприємств з більш матеріалоємним споживанням ресурсів |
| | <u>5</u> (KL ₃₅) | «Соціальний активізатор» | 5 (4%) | Утримання позиції через балансування низьких матеріальних витрат високою фондоозброєністю |
| За темпами зростання | <u>1</u> (KL ₄₁) | «Лідери зростання» | 13 (11%) | Найбільші за вибіркою темпи зростання всіх відібраних для проведення аналізу показників |
| | <u>1</u> (KL ₄₂) | «Рівноважне балансування» | 57 (47%) | Утримання параметрів життєдіяльності за модулем майже на незмінному рівні |
| | <u>3</u> (KL ₄₃) | «Еволюційні деграданти» | 48 (40%) | Для більшості показників характерна зворотна динаміка розвитку, тобто погіршення значень |
| | <u>4</u> (KL ₄₄) | «Різкий стрибок» | 3 (2%) | Максимальні темпи зміни показників ресурсної ефективності при скороченні чисельності персоналу |

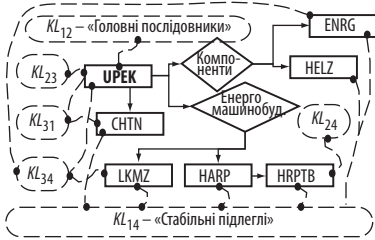
Крім того, слід звернути увагу на той факт, що кластери з відмітними характеристиками розподілилися майже між усіма відібраними суб'єктами господарювання. Таким чином, на підставі аналізу представленого у табл. Д.8 розподілу суб'єктів господарювання можна виділити п'ять варіантів формування ІСБ. Ці варіанти, подані у табл. 1.4, відрізняються в залежності від розподілу учасників ІСБ між представленими у табл. 1.5 кластерами. Курсивними лініями у табл. 1.5 зображено входження підприємств до певних кластерів.

Таблиця 1.5

Варіанти співвіднесення результатів кластерного аналізу з існуючими ІСБ

| Шифр | Схема утворення ІСБ | Характеристика |
|--|---------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| <p>BC_1 – група ліквідних і ефективних лідерів ринку</p> | | <p>Синергія потенціалу та розширення владного впливу на ринок. Головним обмеженням є дія антимонопольного законодавства. Приклад зазначеної ІСБ підтверджує прагнення об'єднання акторів до ІСБ через специфічність активів та потребу мінімізації вартості трансакцій</p> |
| <p>BC_2 – мережа навколо крупного підприємства</p> | | <p>ІСБ утворено лише з підприємств, які входять до кластерів з відмінними особливостями (за якимось із параметрів). Такі ІСБ часто займають лідируючі позиції на ринку. Підтвердженням тому є зв'язаність членів холдингу «Луганськтепловоз» єдиним технологічним процесом</p> |
| <p>BC_3 – центральний актор, що забезпечує владне підпорядкування</p> | | <p>До складу інтеграційної структури входить представник 1-го чи 2-го кластера, виділеного за розмірами активів. Решта членів ІСБ – представники 3-го та 4-го кластерів (також за активами) незалежно від їх розподілу за іншою кластеризацією (як правило, це не відмінні актори)</p> |
| <p>BC_4 – об'єднання «середніх» підприємств без явного лідера</p> | | <p>Кластерно-мережна форма утворення ІСБ. Входить підприємства з одного кластера, які не мають особливих відмінних ознак. Решта варіантів кластеризації також не обґрунтовує введення до ІСБ учасників з відмінними ознаками. Це так зване у [171, с.91] «демократичне підприємство»</p> |

Закінчення табл. 1.5

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| <p>BC_5 – мережа перетину елементів кластеризації</p> |  <p>The diagram illustrates the BC5 network structure. It features a central diamond-shaped component labeled 'Компоненти' (Components) and 'Енергомашинобуд' (Energy Machinery Building). This central component is connected to several clusters: 'KL12 - «Головні послідовники»' (Main successors) at the top, 'KL23' on the left, 'KL31' on the left, 'KL34' at the bottom left, and 'KL24' on the right. Below the central component is a cluster labeled 'KL14 - «Стабільні підлегли»' (Stable subordinates). Within these clusters, specific entities are identified: 'УРЕК' (UREK) in KL23, 'СНТН' (SNTN) in KL31, 'LKMZ' in KL34, 'HARP' in KL14, and 'HRPTB' in KL14. 'ENRG' and 'HELZ' are also shown as entities connected to the central component.</p> | <p>ІСБ може формуватися як сукупність акторів з відмінними особливостями, виділеними за різними ознаками. Відбуватиметься ієрархічне підпорядкування керівній компанії (АТ «УРЕК») головних підприємств. Для даного випадку вказана участь лише у кластерах з відмінними ознаками, окрім кластеризації за обсягами господарювання</p> |

Аналізуючи подані у табл. 1.5 варіанти утворення ІСБ, можна довести доречність означеного на рис. 1.17 виділення інтеграційних стимулів. Так, якщо розглянути паспорт консолідації активів ІСБ «ТАС» та ІСБ «Приват» (див. табл. В.9), можна виявити наявність майже всіх з поданих на рис. 1.17 передумов. Так, стратегічне прагнення збільшення частки ринку ($\{PI_{1j}\}$) співпадає з можливістю побудови єдиного технологічного ланцюга, у рамках якого відбудеться інтеграція компетенцій і релевантних ресурсів ($\{PI_{2j}\}$). Разом з тим *DNVM* та *KVBZ* початково були зорієнтовані на дещо відмінні стратегічні зони господарювання. Отже, інтеграція призведе до дифузії знань і забезпечить перенесення опрацьованих методів до нових проблемних областей ($\{PI_{3j}\}$). Водночас формуватиметься система запитів і вимог до розташованого нижче за логістичним ланцюгом суб'єкта господарювання *KSTL*. Такі запити зумовляватимуть залучення учасників утвореної ІСБ до системи взаємних зобов'язань та очікувань ($\{PI_{4j}\}$). Також варто наголосити на тому, що вказані у табл. 1.1 відмітні риси машинобудівного комплексу обумовили й певні особливості старту інтеграційної активності. Відповідне співвіднесення можливих стимулів до інтеграції з відображенням результатів кластерного аналізу подано у табл. Е.2.

Наведені у табл. Е.2 приклади підтверджують ще одне положення О. Уільямсона [446, с. 70] щодо переважного спрямування інтеграційних стимулів $\{PI_{ij}\}$ на превентивне визначення можливих конфліктних ситуацій між суб'єктами господарювання та їх попередження шляхом формування

відповідних управлінських механізмів (наприклад, через введення до складу розглянутої на рис. 1.5 ІСБ виробника компонентів С2). Такі управлінські структури повинні охоплювати всі можливі види трансакцій. Більше того, слушним є подана в [118] пропозиція відносно того, що межі розширення ієрархії стосовно ринку пояснюються законом рівності граничних витрат ієрархії і поліархії (ринку). Відповідно сутність ІСБ зводиться до її представлення як ринку (внутрішнього ринку) ресурсів для систем діяльності акторів [492].

Залежно від сили стимулів встановлюватиметься рівновага сил і баланс влади між окремими ринковими агентами. У якості головного механізму такого балансування можна розглядати контракт, який у [204, с. 287] розглядається як угода про передачу чи захист прав власності та відповідно до [479, с. 455] встановлює юридично обмежені інституціональні рамки. Зрозуміло, що залежно від інтенсивності взаємодії будуть обиратися тип контрактації (класична, неокласична, заснована на відносинах) і варіант інтеграційного контролю (через повне володіння чи систему угод). Таким чином, ринок може розглядатися як сукупність повних короткострокових контрактів обміну, а фірма – як довгострокові неповні контракти, що укладаються між власниками капітальних активів і робочої сили [26, с. 56]. Гібридні ж структури утворюються на основі комбінації варіантів контрактації та рівня автономії членів. Відповідно в межах зазначеного на рис. 1.24 континуума інтеграційних форм відбувається дифузія ринку й фірми та формуватимуться запропоновані В. В. Радаєвим [375, с. 68–70] структурні форми інтеграційних зв'язків (також зображені на рис. 1.24).

Означена на рис. 1.24 множинність варіантів контрактації агентів не дозволяє розглядати інтеграцію через просте механічне об'єднання виробничо-технологічних форм чи ланок ланцюга створення вартості. Нехтування тим, що інтеграція змінює економічний зміст та цінність окремих елементів, призводить до виникнення помилових поглядів щодо розуміння її сутності (див. табл. А.7). Наявність таких помилових поглядів вимагає введення критеріїв проведення інтеграції. Так, наприклад, у [95, с. 43] такі критерії зводяться до визначення масштабу, результатів, джерел фінансування й термінів реалізації рішення. Ці критерії в значній мірі орієнтовані на кількісні показники, збагативши які якісними параметрами, можна сформулювати розширений перелік критеріїв прийняття рішення про проведення інтеграції, авторський варіант

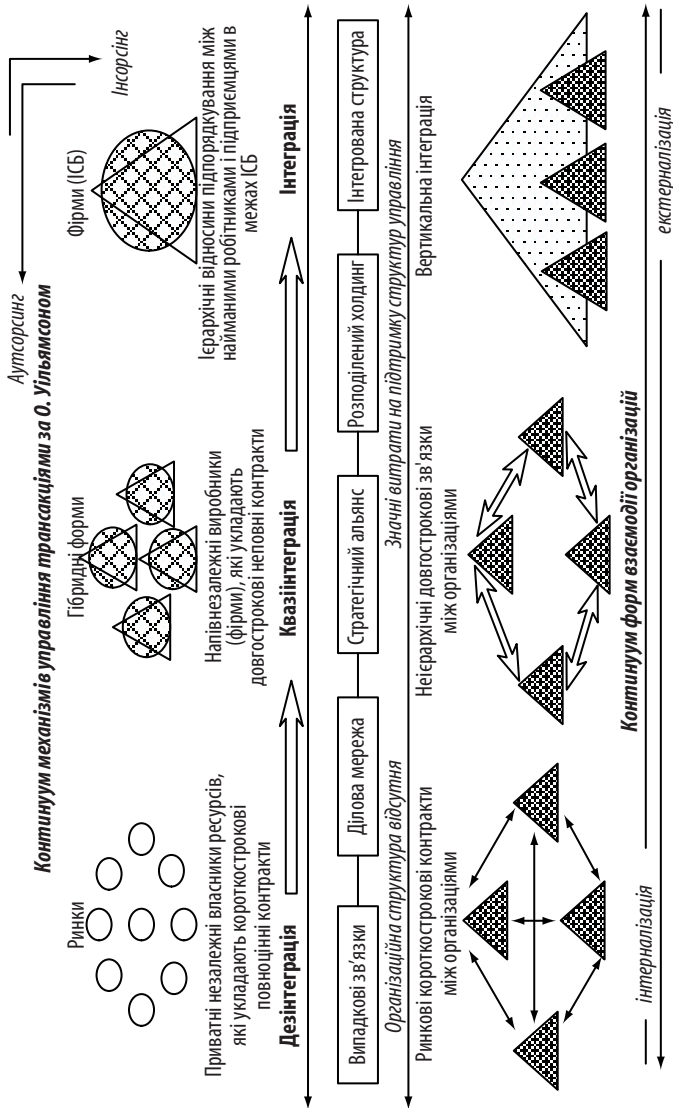


Рис. 1.24. Варіанти контрактатції ринкових агентів (узагальнено автором на основі [26, с. 58; 26, с. 324; 375, с. 74; 446; 485, с. 19])

якого подано на рис. А.2. Враховуючи ж визначені нами протиріччя й стимули ініціалізації інтеграційного процесу та представлені у [348, с. 23–26] результати проведеного авторами семантико-морфологічного аналізу, пропонується трактування поняття «інтегрована структура бізнесу» зводити до комбінування поданих на рис. 1.25 ознак (залежно від контексту розгляду ІСБ й поставленого управлінського завдання).

Відмінність авторської пропозиції від наявних підходів до трактування сутності інтеграційних структур полягає у співвіднесенні поданої на рис. 1.24 схеми з представленими на рис. 1.1 ознаками розвитку. Це забезпечує гнучкість остаточного формулювання визначення ІСБ (додавання чи виділення окремих елементів дозволяє ідентифікувати ІСБ, розташовану в будь-якій точці континууму з рис. 1.24). Отже й пошук найбільш адекватної форми побудови ІСБ потребує проведення порівняльного аналізу її відбиття в різних парадигмах і концепціях економічної науки.

1.4. Концептуальні підходи до обґрунтування інтеграційних процесів суб'єктів господарювання

Відсутність єдиного підходу до визначення сутності феномену інтеграції вимагає агрегування найбільш цінних елементів з наявних концептуальних підходів до єдиного теоретико-методологічного базису управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання (агреговане представлення наявних теорій та концепцій наведено на рис. Ж.1). Основу для цього може скласти пропозиція Г. Антонова відносно виділення (за ознаками ухвалення рішення про інтеграцію та визначення механізмів і критеріїв вибору об'єктів для інтеграції) чотирьох головних підходів до реалізації інтеграційних процесів: *технологічного* (підприємства об'єднуються вздовж технологічного ланцюга з урахуванням виробничої сумісності й специфічності активів), *маркетингового* (на основі аналізу стану й перспектив розвитку ринків, на яких функціонує чи планує переорієнтувати свою діяльність певна ІСБ), *ситуаційного* (орієнтація на підтримку життєдіяльності, сталості функціонування й збереження потенціалу з урахуванням обурення середовища) й *випадкового* (виходячи з наявності вільних коштів на основі критерію можливості придбання) [10].

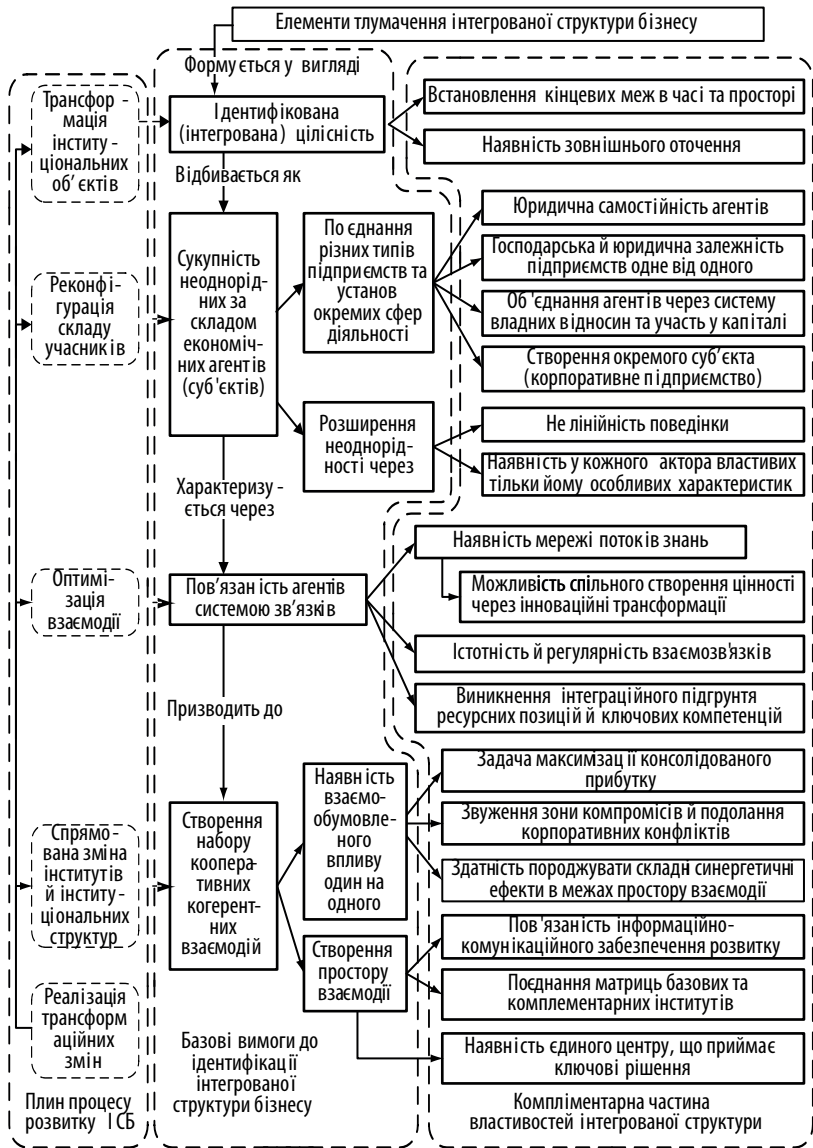


Рис. 1.25. Інтегрована структура бізнесу як сукупність істотних ознак

При цьому можна відстежити й взаємообумовленість і компліментарність розглянутих концепцій. Перші два з указаних підходів більшою мірою передбачають інтеграцію у вигляді концерну, решта ж базується на конгломеративній формі (рис. 1.11). Окрім того, технологічний підхід більш тісно перекикається з неокласичною економічною теорією та є відображенням так званої технологічної концепції фірми (орієнтування поведінки акторів на максимізацію корисності та оптимізацію витрати при певному обсязі виробництва, обумовленою певними технологічними особливостями). У рамках технологічної концепції можна визначити ефективність вертикальної інтеграції, розглянувши роботу технологічного ланцюга з числом виробничих і посередницьких ланок n та нормою прибутку r у n -тій ланці. За додаткові обмеження слід урахувувати частку доданої вартості (g) та безпосередньо вартість продукції, що поставляється (C_{n-1}). За таких умов вартість кінцевої продукції (C_n) у випадку, коли самостійні підприємства поставляють свою продукцію кінцевій ланці за цінами, що включають якусь норму прибутку, складатиме: $C_n = \sum_n (C_{n-1} + gC_{n-1}) \times (1+r)$ [489].

У разі ж формування ІСБ з відокремлених підрозділів та впровадження механізму контрактного ціноутворення (введення множника $(1+r)$ з-під знака) нівелюватиме дію подвійної надбавки. Отже, відповідно до узгодженої планової собівартості вартість кінцевої продукції складатиме: $CV_n = (1+r) \times \sum_n (C_{n-1} + gC_{n-1})$ [13, с. 35], що й забезпечуватиме зростання ефективності ($CV_n < C_n$) від вертикальної інтеграції [45, с. 11].

Розглядаючи дослідження у сфері вертикальної інтеграції, слід звернути увагу на певну обмеженість технологічного підходу (пов'язана з відсутністю врахування витрат на процедури забезпечення виконання контрактів [462, с. 408], формуванням стимулів до інтеграції лише в розрізі внутрішніх характеристик підприємства, нівелюванням трансакційних витрат та уявленням про те, що необхідні фактори виробництва надаватимуться в повному обсязі за мірою їх використання) та неможливість пояснення феномена інтеграції лише технологічними факторами. Враховуючи ж доведену у [448, с. 33–74] потребу узгодження технології зі стратегічними, організаційними та культурними потребами компанії та означену «концепцією технологічних факторів» [45, с. 91] можливість отримання конкурентних переваг шляхом поєднання технологічних імперативів з «економією від швидкості» завдя-

ки кращій управлінській координації, співвіднесемо технологічний підхід з рештою концепцій фірми.

Далі можна звернути увагу на іншу, відмінну від Г. Антонова [10], типологію провадження актів інтеграції. Так, відповідно до розробок В. С. Белозубенко [25] та А. Філіпенко [455] можливе виділення ринково-ортодоксальної (ринку як найкращий регулятор економіки, незамінний ніякими штучними механізмами [455, с. 4], а інтеграція як знищення перешкод для вільного руху факторів виробництва [25, с. 80]), ринково-інституційної (браку ринкових методів для обґрунтування інтеграції [455] через потребу врахування дії суб'єктивних факторів [25, с. 81]) і структурної (інтеграція як глибокі процеси структурних перетворень, орієнтованих на появу нової якості [455, с. 6]) шкіл. Саме орієнтація на останні дві школи дозволить подолати недоліки технологічного підходу до обґрунтування інтеграції. Дійсно, ринкова школа й технологічна концепція розглядають ІСБ у вигляді «чорної скрині» з витратами на вході й вибором на виході, що не дозволяє врахувати складність внутрішньої організації.

Відмова від виробничої функції при обґрунтуванні доречності інтеграції міститься в рамках контрактної концепції фірми та теорії трансакційних витрат. Оскільки *U*-образна форма кривої середніх витрат тривалого періоду [479, с. 306] пояснює неможливість використання лише критерію економії від масштабу, то слушною стає думка М. В. Білоусенко [26, с. 50] щодо зсуву уваги на сукупність відносин між суб'єктами економічної організації. При цьому концепція трансакційних витрат зміщує центр уваги інтеграційної діяльності на фактор невизначеності й невідповідності інтересів суб'єктів господарювання у кожному акті взаємодії. Саме зростання невизначеності, як наголошується у [204, с. 245], ускладнює для актора процес оцінювання доцільності орієнтування на наявних партнерів і механізми репутаційного примусу [204, с. 245]. Отже, й економічна система складається не з підприємств та ринку, а з щільної мережі відносин взаємної залежності, розрив якої неможливий через значну пов'язаність. Зростання трансакційних витрат через неефективність зовнішніх контрактів обмежує сферу діяльності ринку [45, с. 14]. Інтеграційні ж процеси призводять до заміни ринкової координації адміністративною, коли ІСБ починають замість ринку здійснювати функції координації й узгодження руху логістичних потоків.

Головним мотивом створення ІСБ є прагнення максимізації віддачі з од-ночасним узгодженим зменшенням трансформаційних та трансакційних витрат (в термінології [95, с. 103] – витрат на виробництво та координацію дій), що забезпечить зв'язок технологічної та контрактної концепції. Отже, й залучення учасників до ІСБ відбуватиметься до моменту перевищення вартості внутрішніх трансакцій над подібними операціями з зовнішніми контрагентами [45, с. 45] (за умови відповідності вимогам антимонопольного законодавства), тобто, доки граничні вигоди від зниження ринкових витрат не зрівняються з втратами від збільшення внутрішньофірмових витрат [197, с. 33–53]. Відповідно й оптимальний розмір ІСБ визначатиметься мінімумом сумарних трансакційних витрат, так, як це подано у лівій частині рис. А.3. При цьому слід враховувати динамічну природу інтеграційної діяльності. Дійсно, в процесі функціонування ІСБ будуть змінюватися параметри взаємодії з середовищем. Відповідно актуалізується потреба динамічного перегляду складу учасників ІСБ, що буде обґрунтовуватися дією принципу інтегративізму або пульсуючої інтеграції.

Базувати такий динамічний перегляд пропонується на підґрунті розробок О. Уільямсона [446, с. 169–171] щодо визначення раціональних границь фірми (див. рис. 1.16) та зсуву центру уваги з суб'єкта, що максимізує прибуток, на фахівця з інституціонального проектування, який намагається знаходити компромісні рішення у разі виникнення взаємних претензій й конфліктів у учасників угод. Враховуючи ж [446, с. 167–177], наголосимо, що в зону уваги саме означеного фахівця потрапляють такі джерела виникнення трансакційних витрат (фактори зменшення ефективності ринку порівняно з ІСБ), як обмежена раціональність, ризик опортунізму та специфічність активів. Саме специфічність активів (тут підтримаємо [406, с. 147] щодо таких видів специфічності: місце розташування, фізичні, людські та цільові активи) утворює більшість елементів на рис. 1.17, де відображені передумови інтеграційного розвитку. Введення ж індексу специфічності I_{SP} (співвіднесення вигоди (V) та альтернативних витрат (V_{alt}) від використання активу [204, с. 197]), який для специфічних активів прагне до нуля ($I_{SP} = V/V_{alt} \rightarrow 0$), а для неспецифічного – до 1 ($I_{SP} \rightarrow 1$), дозволить підвищити аналітичність позиціонування ІСБ у наведеному на рис. 1.24 континуумі.

Орієнтування на обмежену раціональність і специфічні активи призводить до перетворення економічної теорії з «науки про вибір раціонального

способу розподілу ресурсів на науку про контракти» [446, с. 69] та робить наголос на більшій ефективності нестандартних форм контрактації з означених на рис. 1.24 (інтеграція перетворює контрагентів з опортуністичною поведінкою у взаємоузгоджену команду шляхом означеного у [26, с. 305] процесу заміщення опортунізму кооперативними відносинами). На жаль, інтеграційні процеси, збільшуючи довіру між економічними агентами, які починають діяти в одному життєвому просторі, актуалізують прояв охарактеризованої у [406, с. 126] «проблеми двосторонньої залежності» (через обов'язкову асиметрію інформації та різність рівнів забезпеченості матеріальними благами [499, с. 49]).

Наявність увласності двох акторів сукупності трансакційно-специфічних активів призводить до подвійності розподілу остаточних прав контролю. Якщо ж усі активи знаходяться у власності одного актора, то й права контролю належать тільки одній стороні, що більш природно з точки зору виникнення несподіваних обставин і швидкості прийняття рішень. За аналогією й межі розміру ІСБ пов'язані з остаточним правом контролю над активами [462, с. 417]. Якщо трансакції пов'язані зі звичайними інвестиціями, їх не складно здійснити в межах класичних угод. У разі наявності специфічних інвестицій виникають певні складності, пов'язані зі зростанням взаємної залежності суб'єктів господарювання (розрив відносин при довгострокових інвестиціях у специфічні активи спричиняє значні втрати). Відповідно інтеграція дозволяє оптимізувати розподіл інвестицій у сукупності із захистом інтересів зацікавлених сторін. У випадку ж асиметричного продукування інвестицій знову ж таки актуалізується згадувана вище проблема подолання опортунізму. Інтеграція призводитиме до підтримки сталості взаємин учасників трансакції та надання організаційних гарантій.

Існує й певна критика розгляду вертикальної інтеграції як захисної міри від високих трансакційних витрат та опортунізму. Зокрема у [26, с. 88–89] вводиться поняття динамічних трансакційних витрат, пов'язаних з потребою навчати й мотивувати незалежних агентів. Так, циклічні інноваційні та трансформаційні процеси, наявні у будь-якій економічній системі, часто вимагають залучення активів, що знаходяться за межами ІСБ, або зміни відносин з контрагентами, які можуть відмовлятися від будь-яких змін (у тому числі й від інтеграції). Така відмова викликає витрати на вирішення поведінкових проблем, породжених інтеграційними процесами [26, с. 316–317].

Зазначені суперечності зумовили необхідність поєднання набутків ортодоксальної й інституціональної теорій. Прикладом такого об'єднання є введення до неокласичних моделей відносин прав власності й параметрів економічної поведінки (інтеграція через передачу остаточних прав контролю до однієї зі сторін [406, с. 142] чи шляхом організації перехресного володіння власністю взаємопов'язаних підприємств [371]). Вигідність вертикальної інтеграції тут виникає саме внаслідок неповного визначення прав власності [445] й можливості альтернативного використання активів контрагентами [377]. Доречною є також теорія фірми Гроссмана-Харта-Мура [486, с. 16–17], яка дозволяє тлумачити ІСБ як набір активів, що перебувають у спільному володінні. Цей підхід виникнення ІСБ розглядає з точки зору володіння залишковими правами контролю над активами (особливо тими, що не вказані у контракті). Отже, при прагненні інвестувати у специфічні активи (задля подолання опортунізму з боку їх власників) варто володіти ними, що і є передумовою для інтеграції. Відповідно й власність тлумачиться як право встановлення напрямків застосування активів, за умови їх відповідності наявним домовленостям, угодам та законодавству [389].

Структура власності, в свою чергу, впливає на ефективність діяльності ІСБ. Ця ефективність залежатиме від породжуваних розподілом власності стимулів, особливо стимулу до здійснення специфічних інвестицій [377]. Дійсно, суб'єкт господарювання, який одержує право власності в процесі інтеграції, має підвищений стимул інвестувати. Отже, і розподіл надлишку, одержуваного від різних типів інтеграції, впливає на стимули до інвестування, а права власності повинні належати стороні, що має більш продуктивний інвестиційний проект [212, с. 8]. Такі інвестиції не можуть виступати об'єктом простого ринкового обміну, а ефективну алокацію ресурсів не можливо забезпечити лише взаємодією конкурентних сил у зонах стратегічних ресурсів.

Досягнута за рахунок укладених контрактів (особливо у лівій стороні континууму з рис. 1.24) модифікація відносин власності (відбувається перегляд прав і обов'язків) збільшує можливості для оптимізації використання ресурсів ІСБ. На жаль, теорія контрактів не в змозі розробити всі можливі сценарії розвитку взаємин. Відповідно складно й встановити баланс прав й обов'язків сторін для кожного зі сценаріїв [377]. За таких умов слід підтримати [462, с. 99] щодо необхідності виділення третього типу прав власності

(на додаток до абсолютних та відносних, що застосовуються до всіх чи тільки до певних осіб), пов'язаного з дружною чи відносинами з клієнтами. Можна звернути увагу на відповідності вказаного розподілу прав власності континууму інтеграційних форм й тим самим наголосити на потребі врахування під час створення ІСБ як можливості агрегування прав власності у складну структуру, так і ступінь зв'язаності окремих компонентів (найповніший склад таких компонентів визначив А. Оноре [64], а саме: право володіння, право управління, право на дохід, право на капітальну вартість, право на безпеку, право на перехід у спадщину, право на безстроковість, право на відповідальність та право на залишковий характер).

Саме обмін «пучками» правочинностей, як стверджується у [157], складає основу життєдіяльності ІСБ. Отже, приймаючи рішення про інтеграцію, слід враховувати твердження [389] про пряму залежність між наявними правами на певний ресурс та його корисність для суб'єкта господарювання. Відповідно й перегляд (розширення чи звуження) прав власності змінюватиме обсяги ділової активності ІСБ (масштаби обміну). Тут треба звернути увагу на той факт, що не кожного суб'єкта, який володіє вказаними правочинностями, можна назвати власником. Скоріше, власником буде той, кому належить комбінація, що включає один чи декілька головних компонентів (бажано перші п'ять) [273, с. 110]. Відповідно, й проведене у [406, с. 67] виділення формальних і неформальних «пучків» прав обґрунтовує наявність гібридних форм ІСБ.

Р. І. Капелюшніков [157] при ідентифікації прав власності також наголошує в першу чергу на їх виключному характері. Наявність, наприклад, законодавчих обмежень (по відношенню до ІСБ це може бути антимонопольне законодавство чи податкові аспекти взаємодії пов'язаних осіб) не дозволяє формуватися набору необмежених прав. У даному випадку можна говорити лише про наявність виняткових прав власності, які все ж таки чинять досить суттєвий вплив на інтеграційні тенденції (інтеграція як отримання виключного права власності). Так, винятковість права розпорядження може розглядатися як економічний стимул подолання невизначеності.

Наявність витрат підтримки прав власності (обумовлює появу інституту представництва інтересів [118; 204, с. 300–331]) актуалізує потребу розгляду ролі теорії агентських відносин в інтеграційних процесах, коли ІСБ перетворюється у мережу відносин типу «принципал – агент» [462,

с. 235–314]. При цьому дану теорію слід зводити не лише до вирішення проблеми управління поведінкою виконавця, а й розширювати здобутками синергетичної теорії (в рамках регламентації самоорганізації та виникнення синергії потенціалів). Перегляд й зміна структурування власності в межах проекту інтеграції може змінювати причини й стимули для інвестування у специфічні активи. Однак варто враховувати й подане у [377] твердження щодо еквівалентності доступу до інформації й критично важливих сфер діяльності (зокрема, важелів управління) з речовими правами власності. Так, у разі, коли функції з управління й контролю прийнятих рішень покладено на декількох агентів, виникає проблема відділення власності від контролю, а отже, знову актуалізується питання опортуністичної поведінки. Відповідно, обґрунтовуючи рішення про створення ІСБ, слід передбачати появу агентських витрат, пов'язаних з витратами принципала на моніторинг та витрат агента, сполучених з наданням заставних гарантій [462, с. 200].

Орієнтуючись на теорію агентських відносин, можна наголосити на зміні механізму управління ІСБ, коли замість контролю поведінки слід орієнтуватися на контроль результатів [95, с. 126], що особливо цінно у випадку гібридних форм інтеграції. Дана теорія є вельми цінною також у разі реалізації інтеграційних процесів через трастове (довірче) управління, лізинг чи франчайзинг, коли жоден з учасників не володіє всією сукупністю прав власності [273, с. 112]. З цієї точки зору більш цікавою є вказана в [462, с. 199] орієнтація не на нормативну (фокусування уваги на умовах максимізації індивідуальної корисності), а на позитивну (емпіричний розгляд інституціональних аспектів заставних гарантій залежно від типів контрактних відносин) теорію відносин «принципал – агент».

Розглядаючи відчуження власності від управління, слід урахувати означений у [45, с. 90] розподіл людей на тих, хто володіє, і тих, хто не володіє економічною владою, та враховувати, що діяльності ІСБ знаходяться під контролем перших. З таких позицій теорії панування (чи економічної влади) досить складно однозначно ідентифікувати розподіл владних повноважень між принципалами й агентами. Більше того, виникає певна обмеженість контрактного підходу до інтеграції, оскільки нехтування системою владних повноважень віддалятиме теорію фірми від реальних економічних умов [486, с. 11]. Відповідно й ініціалізація інтеграційного процесу можлива лише у тому випадку, якщо він принесе певні вигоди особам, що контролюють си-

туацію, та дозволить зміцнити владні позиції (інтеграція як концентрація ресурсів влади).

Трансформація владного балансу викликає обмін поведінковими схемами й потребує трансляції інформації про взаємні дії акторів. Відповідно, відбувається факт обміну різного класу й порядку знань, пов'язаний з їх розподілом і перерозподілом, без чого неможливі орієнтація, координація та кооперація спільних дій [49, с. 304–305]. Якщо врахувати твердження [107, с. 186] щодо поступового переходу влади в економіці з володіння землею чи капіталом до сплаву знань та досвіду в межах певної техноструктури, можна встановити взаємозв'язок інтеграційних процесів з теорією інформаційної вартості [51; 155; 453] та концепцією економіки, орієнтованої на знання [192; 219; 241]. Дійсно, не можна заперечувати поданий у [448, с. 216] розгляд ІСБ як «...пов'язаної із технологічними комунікаційними мережами групи потоків знань, що дозволяють швидко й покриваючи значні відстані створювати цінності за допомогою процесу трансформації знань». Саме знання як головний актив ІСБ сприяють зростанню капіталізації й укріпленню конкурентних позицій. Отже, метою інтеграції є або обмін різними типами знань (дифузія інновацій у межах альянсів), або залучення знань потрібного клієнта (поглинання чи включення до складу членів ІСБ). Разом з тим знання може надавати певну владу, засновану на маніпулюванні інформацією.

Зокрема, згідно з теорією інформаційної вартості, розгляд інформації виходить за чисто комунікативний аспект. Виступаючи як товар, інформація отримує вартісні характеристики та сама стає вираженням вартості [155]. Виникає кореляція між рівнем інтелектуальності праці та утвореною на її основі доданою вартістю. Отже, чим вище кваліфікація певного виду праці, тим менше акторів спроможні її виконувати, а обмежена кількість акторів стимулює виникнення інформаційно-насиченої форми ІСБ. При цьому слід обов'язково розподілити працю, пов'язану з генерацією нової інформації, та працю в межах певних шаблонів (вироблених, наприклад, у межах теорії ролей чи праксеології), яка орієнтована на тиражування ідеальної інформації.

Це положення тісно перекликається з поданими вище твердженнями щодо розгляду специфічних активів як стимулів до інтеграції. Якщо ж передбачити наявність тісно переплетеної мережі акторів у багатовимірному просторі, коли кожен з акторів бере участь у багатьох ієрархіях, під інформацією слід розуміти будь-який зв'язок, в результаті якого зростає негентро-

пія між акторами. Відповідно, й інтеграційний розвиток може розглядатися як зростання негентропії чи балансування між ентропією та негентропією в сукупності систем. Орієнтація на таке балансування ще більше ускладнює можливості визначення розмірів ІСБ (див. табл. А.8 і рис. А.3) та актуалізує застосування концепції автопоезису [260, с. 277–290] й «колективного інтелекту» [211, с. 52]. Відповідно трансформується і підхід до інтеграції, при якому, на відміну від технологічної парадигми, не передбачається панування центру, а окремі актори виступають уже не як індивіди. Розгляд інтегрованих агентів як представників певної сутності, що стоїть над ними, зміщує акцент з інтеграції до певної форми координації, мета якої – успішне функціонування й розвиток окремих частин [433, с. 294–296]. Більше того, саме знання й інформація перетворюються у певний «стратегічний ресурс».

Дане твердження співпадає із поданим у [400, с. 18–19] положенням про зсув критеріїв виникнення ІСБ з технологічної доцільності до локальної комерційної прибутковості. Відповідно відбулося й зменшення впливу потреб технологічного узгодження всіх процесів та створення структур з сильно пов'язаними зонами відповідальності на користь певних стратегічних орієнтирів. Отже, критеріями доцільності інтеграції є отримання консолідованого прибутку чи захоплення стратегічних ринків.

У даному випадку слід звернути увагу на той факт, що, з *одного боку*, останній критерій відповідає інституціональній концепції специфічності активів, з *іншого* – зумовлює необхідність розгляду стратегічної концепції фірми. Основу даної концепції складає погляд на фірму як на активного суб'єкта ринку. Стратегія в широкому розумінні може сприйматися як свідома поведінка фірми у коротко- та довгостроковому періодах. Відповідно важелі управління (ціна, якість, кількість виробленої продукції тощо) виступають у вигляді параметрів її стратегічної поведінки, а інтеграція може розглядатися як один з різновидів стратегії. Стратегічна поведінка означає, що при прийнятті того чи іншого рішення фірма усвідомлює, що її дії впливають на вибір варіантів подальшої поведінки конкурентами чи партнерами [45, с. 15–16]. Інтеграція ж пояснюється прагненням домінуючих фірм захопити й утримати переваги чи більш вигідні позиції на ринку задля запобігання конкуренції. Така стратегічна поведінка має місце у галузях, де є домінуюча фірма або ситуація сильної олігополії [45, с. 95].

Узагальнюючи перелічені концепції з точки зору розгляду природи феномена інтеграції, можна запропонувати розподілити їх на дві частини: одні даватимуть пояснення виникнення стимулів інтеграції, інші пояснюватимуть особливості побудови механізму управління вже інтегрованою структурою (особливо актуальна група у випадку гібридної, квазієрархічної ІСБ). Їх взаємообумовлений вплив з авторськими пропозиціями (що будуть розглянуті у наступних розділах роботи) подано на *рис. 1.26*, деталізоване розкриття якого подано на *рис. Ж.1*. Тут слід звернути увагу на компліментарність поданих на *рис. 1.26* (та *рис. Ж.1*) та *рис. А.1* теорій, яка дозволяє дослідити зони перетину категорій «інтеграція» та «розвиток».

Крім того, орієнтуючись на *рис. 1.26*, слід урахувати й твердження А. Н. Стерлігової [423] щодо застосування поняття інтеграції у декількох областях знань, у кожній з яких воно має певну специфіку. Відповідно вельми цінним буде означений у [433, с. 303] «осьовий принцип», згідно з яким проведення інтеграційних процесів не можна базувати лише на якомусь одному факторі. Одні фактори розташовують за однією віссю, інші – за іншою. Отже, й інтеграційний розвиток розташовує ряд схем, побудованих уздовж означених на *рис. 1.26* осей. Розглянуті ж теорії і концепції в сукупності певною мірою відбивають сучасну теорію фірми, яку можна покласти в основу розбудови явища інтеграційного розвитку. Більше того, саме через багатоаспектність явища інтеграції (інтеграційного розвитку) доречним є не формування одного єдиного кінцевого її тлумачення, а виділення, так як це подано на *рис. 1.25*, характерних рис, що відбиватимуть зміни постіндустріального суспільства й дозволитимуть сформувати механізм управління ІСБ.

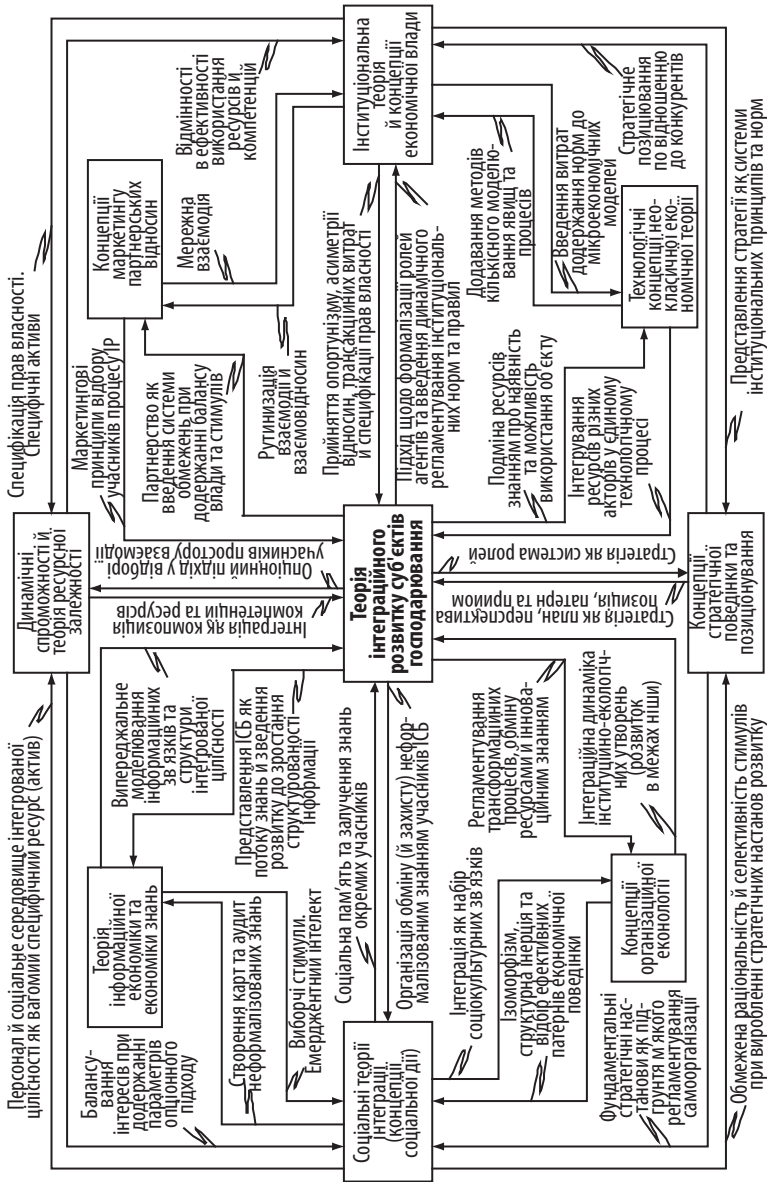


Рис. 1.26. Взаємообумовлений вплив й компліментарність наявних й авторської концепції інтеграційного розвитку

Розділ 2
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ
ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Формування контуру організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання

Розглянута множинність теорій фірми сама по собі не може дати задовільного пояснення феномена виникнення й розвитку інтегрованих структур. Подані ж у [118; 251] твердження про появу принципово нових форм метакорпорацій, заснованих на внутрішньому підприємстві, віртуалізації та децентралізації, ще більше ускладнюють цю проблему. Разом із тим з певним припущенням слід підтримати твердження [405, с. 17–18] про перевагу методології еволюційно-інституціональної теорії (точніше, популяційно-екологічних моделей з рис. Ж.1), яка найбільш широко трактує феномен інтеграції та співвідносить категорію розвитку з усіма їх типами на рис. А.1.

Наголосимо, що вивчення процесів саме інтеграційного розвитку (ІР) майже не є предметом уваги дослідників, а в значній кількості джерел [195; 426; 465] вони навіть ототожнюються безпосередньо з інтеграцією. Дійсно, наявність спільних рис можна виявити через їх подібність в аспекті проведення певного роду змін та виділення результуючої і процесної складових, що доведено поданими на рис. 1.1 та 1.13 схемами семантичного аналізу. Разом з тим інтеграція може передбачати зближення цілей у структурному або кількісному аспектах. Розвиток же потребує одночасного здійснення ще й якісних змін. Відповідно й ІР вимагатиме трансформації цілісності (об'єднання акторів, що відповідає вимогам рис. 1.13), подібної до поданої на рис. 2.1. При цьому слід дотримуватися означеного на рис. 1.4 спірального чергування біфуркаційних та детерміністських етапів. За таких обставин інтеграційний розвиток зводиться до зміни станів ІСБ через трансформацію конфігурації та здійснення вибору в межах варіантів стратегічних дій (задня усунення невідповідностей).

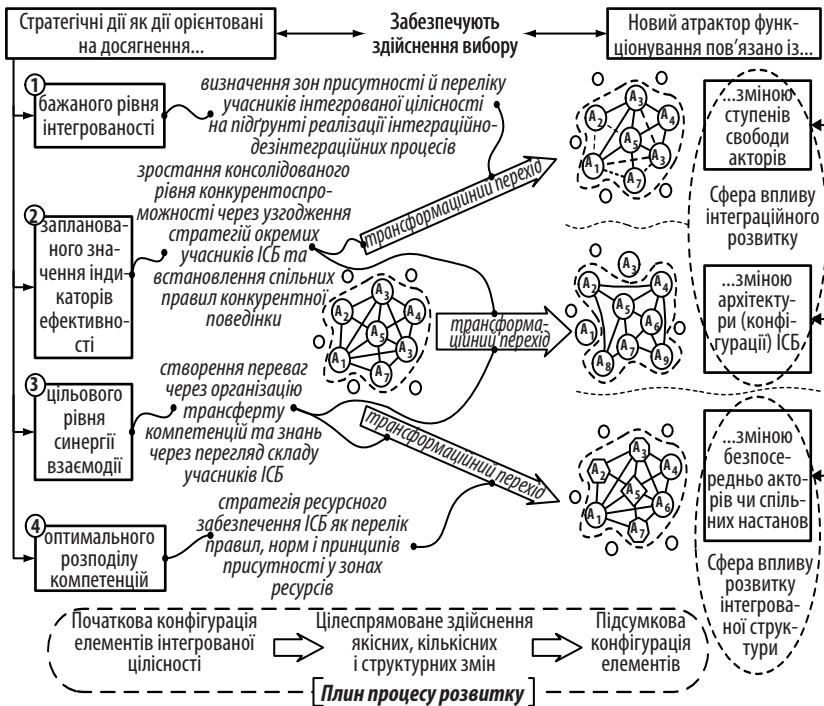


Рис. 2.1. Трансформаційна сутність інтеграційного розвитку

Також слід розрізнити поняття «інтеграційний розвиток» (ІР) і «розвиток ІСБ», що можливо шляхом їх співвіднесення з означеними у [415] та наведеними на рис. 2.1 видами стратегічних дій ІСБ, ознаки яких представлені у [105, с. 13–15]. Реалізацію кожної з таких дій можна вважати розвитком лише у разі дотримання вказаних на рис. 1.1 вимог і властивостей. При цьому ІР стосуватиметься лише дій щодо досягнення належного рівня інтеграції (зміни складу учасників інтегрованої цілісності або параметрів їх взаємодії) та певної її частини в аспекті створення синергії й правил співпраці при розподілі консолідованих ресурсів. Розвиток же ІСБ граничитиме з трансформаціями параметрів середовища інтеграційної структури, взаєминами учасників, але без реалізації інтеграційно-деінтеграційних впливів. Зрозуміло, що і деякі види дій відноситимуться одночасно до обох цих понять, таким чином, як це подано на рис. 2.1. Якщо ж урахувати положення [78, с. 144], можна наголо-

сити про те, що ІР як процес колективного навчання зводиться до одночасної цілеспрямованої трансформації рівня інтеграції та диференціації.

Іншим розповсюдженим явищем є підміна процесів інтеграційного розвитку поняттям «інтеграційна стратегія», де також є певні спільні риси. Звернувшись до праць Б. Г. Клейнера [180; 181], можна підтримати потребу виділення груп агентів впливу, що взаємодіють з підприємством, та зміни відносин між ними через наближення цілей. За таких умов головна увага зсувається на встановлення належних інтеграційних зв'язків, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей. Інтеграційний розвиток навпаки акцентує увагу на взаємному пристосуванні й трансформаційному перегляді (на зміні якісного рівня організації) тих елементів середовища учасників інтеграції, які безпосередньо впливають на параметри взаємодії.

Цікавим також є розгляд О. М. Гребешковою [97] «стратегії зовнішнього зростання», яка орієнтується на «залучення й використання компетенцій і підсистем сторонніх організацій». На відміну від такого розгляду, інтеграція може стосуватися лише елементів внутрішнього середовища суб'єкта господарювання (внутрішня інтеграція) та передбачати більш тісну взаємодію, вигідну всім учасникам інтеграційного процесу (не лише залучення, а й надання компетенцій). Інтеграційний же розвиток відбиватиме ті зміни, що відбуватимуться при означеному обміні компетенціями (при трансферті компетенцій). Зрозуміло, що певні відмінності будуть і при співвіднесенні розвитку й інтеграційного розвитку в частині деталізації напрямків реалізації управлінського впливу. Взаємозв'язок і розбіжності між цими поняттями подано на *рис. 2.2*.

Більше того, згадувані на *рис. 2.2* такі поняття, як «інтеграційний розвиток» та «розвиток інтегрованої структури бізнесу» (РІСБ), можна розглядати як складові (підлегли) елементи представленої на *рис. 1.1* категорії «організаційний розвиток». При цьому наголосимо на недоречності формулювання остаточного визначення даних понять на користь введення системи ознак і властивостей, одночасна наявність яких й ідентифікуватиме потрібні поняття. Відповідно на *рис. 2.3* виділено місце ІР у процесах розвитку (подані на *рис. 1.1* елементи, які мають відмінності при ідентифікації інтеграційного розвитку та розвитку ІСБ, виділено курсивом). Орієнтація ж на представлену на *рис. 2.2–2.3* систему сполучення понять є підґрунтям для розробки теоретико-методологічного базису обраної проблематики дослідження.

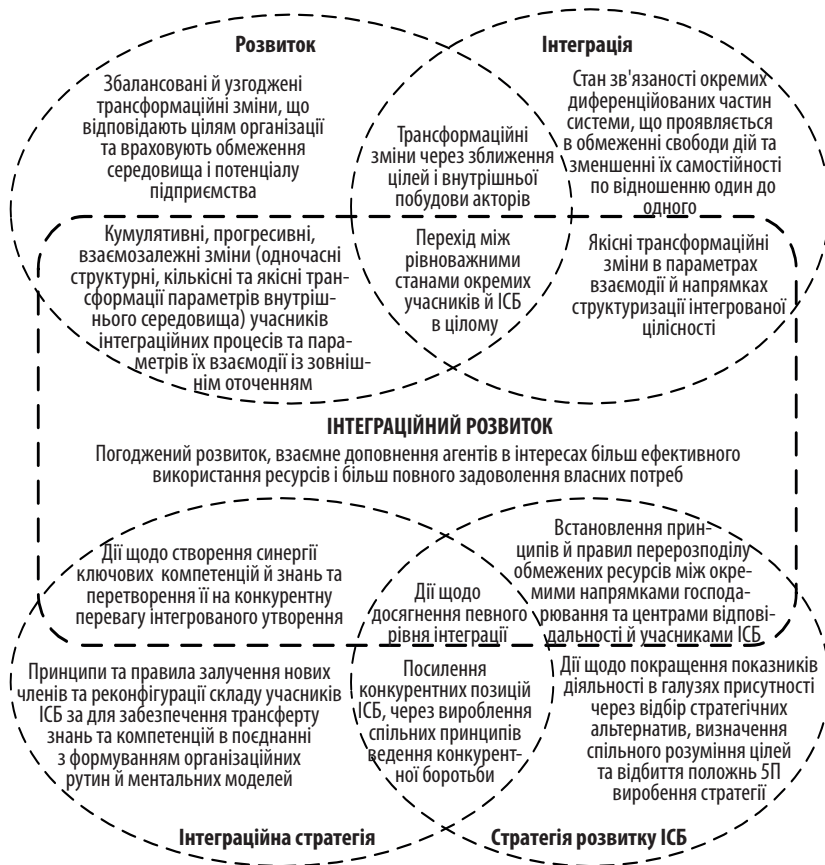
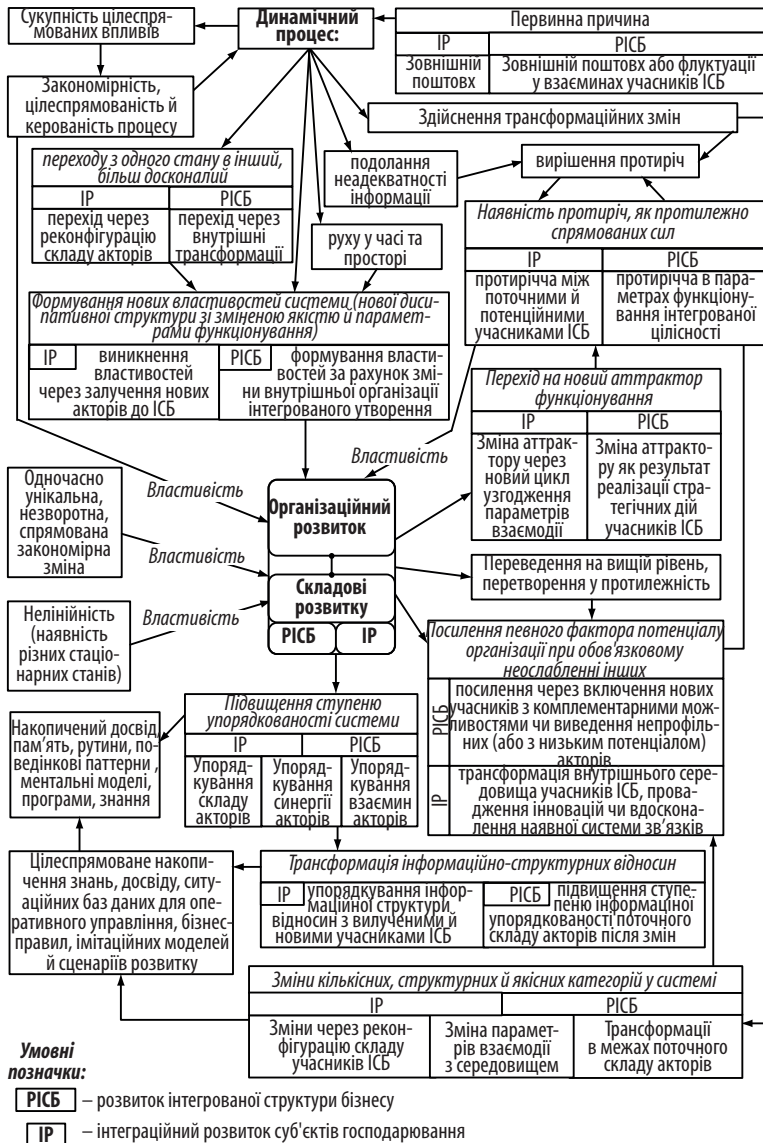


Рис. 2.2. Інтеграційний розвиток у системі споріднених понять

У будь-якому разі плин як організаційного розвитку, так і спорідненого інтеграційного розвитку підпорядковуватиметься вказаному на рис. 1.4 спіральному чергуванню еволюційних і біфуркаційних етапів. Розширення такого чергування дозволило сформувавши подану на рис. 2.4 модель динаміки інтеграційного розвитку, а безпосередньо інтеграційний розвиток (ІР) звести до сукупності трансформацій складу учасників інтегрованого утворення ($\{A\}$) та зв'язків між ними, перегляду параметрів інтеграційних обмежень ($\{IO\}$) й інституціональних правил та норм спільної життєдіяльності ($\{KK\}$), які



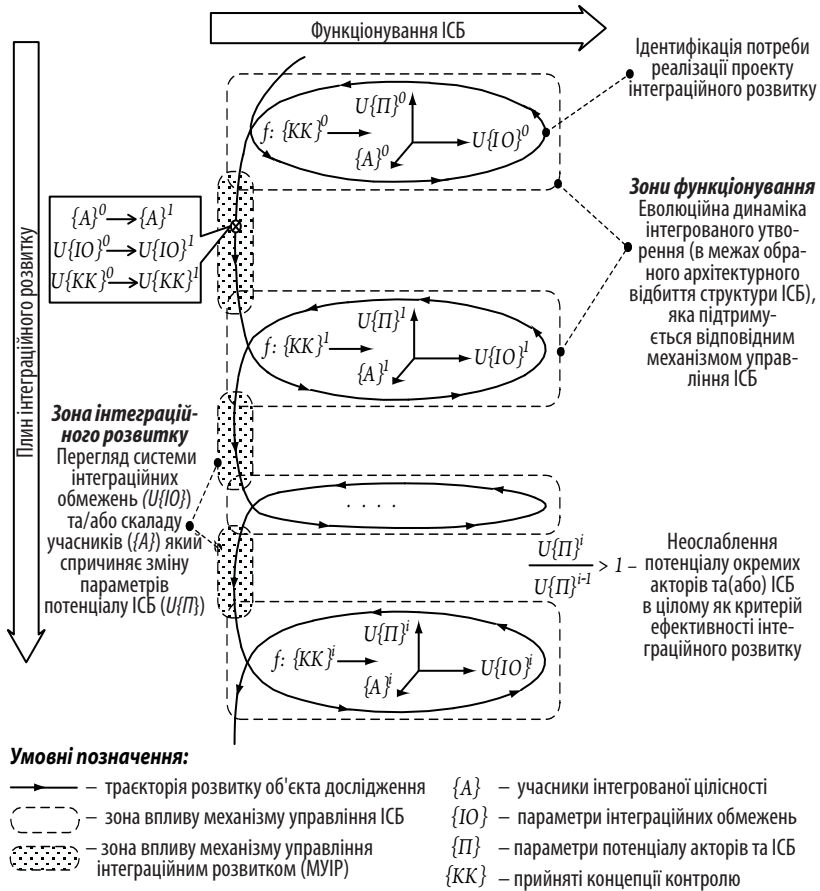


Рис. 2.4. Динаміка інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання

у взаємодії забезпечують перехід ІСБ у новий якісний стан. Відповідно, й розвиток можна звести до трансформації параметрів кортежу:

$$IP = \langle A, IO, KK, \Pi \rangle \quad (2.1)$$

До (2.1) введено також критерій результативності процесу розвитку. Вважаємо, що акт розвитку буде успішним, якщо після здійснення необхідних змін потенціал учасників ІСБ залишиться на незмінному або збільшеному рівні ($U\{\Pi\}^i > U\{\Pi\}^{i-1}$). Орієнтуючись на думку А. А. Попова [356, с. 39–40],

вимір результативності інтеграції можна зводити до розрахунку рівня синергії потенціалів (C_H), який визначається різницею між рівнем потенціалу утвореної структури (Π_{ICB}) та потенціалом окремих акторів (Π_{Ai}). Зростання рівня C_H свідчатиме про значну глибину й стійкість інтеграційних зв'язків ($C_H = \Pi_{ICB} - (\Pi_{A1} + \Pi_{A2} + \dots + \Pi_{AN})$), а від'ємне ж значення синергії ($C_H < 0$) – про можливий старт процесу деінтеграції.

Слід звернути увагу на той факт, що відсутність єдиного підходу як до відбиття сутності природи ІСБ зокрема, так і до пояснення феномена інтеграції в цілому, обумовлює складність створення цілісної й гармонійної моделі та вимагає концентрації на окремих аспектах явища інтеграційного розвитку. З іншого боку, така орієнтація значно обмежує можливість організації належного механізму управління інтеграційною діяльністю. При цьому слід звернути увагу на певну обмеженість наявних в економічній літературі розробок щодо безпосереднього процесу організації управління. Дійсно, досить часто наголошують на потребі активізації інтеграції чи забезпеченні управління інтеграційним процесом. Проте у більшості джерел [45; 465; 470] описується лише безпосередньо плін процесу інтеграції, а особливості управління ним залишаються поза увагою. Інші джерела зосереджують головну увагу на розбудові концепції корпоративного управління [43; 94; 101; 258], через що не зачіпають питань організації управління тих ІСБ, що відносяться до середини наведеного на рис. 1.24 інтеграційного континуума. Більше того, навіть питання визначення поняття організації управління викликають суперечності між думками дослідників.

Отже, розкриваючи сутність поняття «організація управління», вважаємо доречним буде підтримання пропозиції В. В. Щербини [493] щодо співвіднесення управління з «проблемними ініціативами», спрямованими на вирішення конфлікту інтересів (забезпечується взаєморозуміння учасників інтегративної діяльності), та Дж. Марча [231] щодо можливості здійснення керівних впливів лише при визнанні проблематичності ситуації. При формулюванні проблеми слід погодитися з Дж. Гераедагі щодо [78, с. 187–190] її представлення як відхилення від норми, недоліку ресурсів чи невідповідності наявних готових рішень (ментальних моделей та організаційних рутин) умовам життєдіяльності. Дійсно, лише відхилення норм («дисгармонія між реальністю й уподобаннями» [171, с. 131]) викликає потребу трансформації наявного положення. Отже, основу організації управ-

лінійна інтеграційним розвитком (ОУІР) складатиме ставлення учасників ІСБ до зміни умов [250]. Якщо ж підтримати запропоноване у [312] визначення проблеми як механізму перерозподілу уваги при прояві відмінної від норми ситуації, можна сформуванати множини типових проблем (рис. 2.5), на вирішення яких і буде спрямований матеріал даного дослідження (лише безпосереднє усвідомлення наявних проблем визначатиме напрямки спрямування управлінського впливу, а отже, й особливості його організації). При цьому лише ідентифіковану проблему можна розглядати як означену на рис. 1.1 та рис. 2.3 першопричину розвитку.

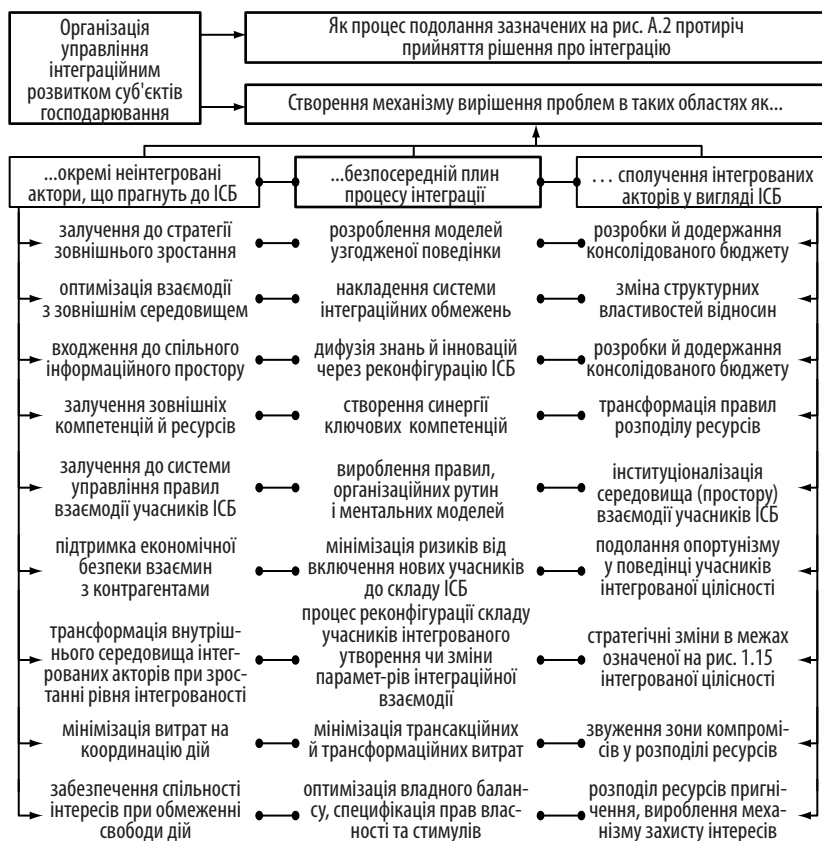


Рис. 2.5. Спрямованість організації управління на вирішення проблем

Представлення ІСБ як відкритої соціально-економічної системи дозволяє підпорядкувати управління її діяльністю та розвитком наведених на рис. 1.2 системі зворотних зв'язків (кібернетичній схемі регулювання). У результаті її застосування для кожного учасника ІСБ формуватиметься надсистема регламентації діяльності, яка й відповідає за плин інтегративного процесу та за організацію управління ним. Виникає певна дихотомічність у ідентифікації поняття «організація» (тезаурус і властивості розкриття якого автором було розглянуто у [316, с. 22–39; 346, с. 17–64]), що зводиться як до функції управлінського циклу, так і до процесу формування інтегрованої цілісності – спрямування організації на упорядкування й поєднання у часі та просторі всіх необхідних складових кортежу (2.1). Разом з тим організацію управління можна звести до створення системи реалізації управлінських функцій (у контексті мети й предмета дослідження – функцій управління інтеграційним розвитком) у стратегічному й оперативному аспектах. Однак таке тлумачення орієнтується на організаційну підтримку лише суб'єкта управління. Дієві ж управлінські впливи (управління відповідно до [347, с. 21] визначається як вплив суб'єкта на об'єкт з метою зміни його стану та поведінки) можливі лише при забезпеченні відповідності між суб'єктом та об'єктом управління. Отже, й у зону організації управління слід включити структуризацію поданих на рис. 1.2 елементів механізму управління (через реконфігурацію складу учасників ІСБ та приведення їхніх систем управління у відповідність до вимог ІСБ).

Отже, саме цілеспрямованість управлінського впливу зумовлює пріоритетність наявності певної попередньої організації, яка відповідно до [381, с. 220–221] може полягати у виділенні, ідентифікації й побудові конкретної ієрархії безпосередніх учасників інтеграційної взаємодії у вигляді системи залежності або поєднання суб'єкта та об'єкта. Проте не можна не підтримати А. І. Пригожина [365, с. 53] в його твердженні про неможливість зведення управління лише до вироблення керівного впливу. Тим самим він доводить потребу сполучення процесів організації та самоорганізації. Означені ж керівні впливи можна звести до впливу (сукупності відповідних прийомів і способів) на поведінку акторів з боку суб'єкта управління з метою поліпшення життєдіяльності й удосконалювання взаємозв'язків між елементами інтегрованого утворення. Отже, саме створення контуру керівних впливів і відповідної ним системи зворотних зв'язків й становитиме організаційний

аспект у формуванні бажаного механізму управління. Розбіжності ж між механізмами управління інтеграційною структурою й інтеграційним розвитком полягатимуть у їх цільовому орієнтуванні.

Означена багатоаспектність поняття організації вимагає обов'язкового її розгляду в певному контексті, поданому на *рис. 2.6*. Даний контекст буде задаватися відповідним суб'єктом управління вищого рівня (диференційованого залежно від типу ІСБ), який й визначатиме контур ОУІР (подано на *рис. 2.6* у термінах теорії автоматичного регулювання). Введення контексту пояснюється прийняттям ідеї про значно ширший й різноманітніший про-яв та первинність організації (ІСБ у контексті дослідження) у порівнянні з проявом управління (для первинного цілеспрямованого впливу потрібна та чи інша організація і структуризація об'єкта та суб'єкта управління [381, с. 214–216]). Дійсно, не кожен акт інтегративної діяльності може підпорядковуватися цілеспрямованому впливу. Разом з тим підґрунтям для будь-якої управлінської системи є належним чином організований об'єкт з визначеними й упорядкованими зв'язками між елементами.

Якщо ж розглянути інтерналізовані ІСБ, то слід підтримати А. В. Райчен-ко [381, с. 215] ще й у твердженні про можливість прояву організації навіть за умови неспроможності здійснення управлінського впливу (первинність функцій по відношенню до структури управління [364, с. 82]). Відповідно й особливості організаційного процесу майже повністю можна пояснити специфікою суб'єкта управління (логікою залучення акторів до інтегровано-го утворення та ступенем регламентації їх діяльності).

Зрозуміло, що певні особливості в організаційний процес вноситиме й специфіка інтеграційної діяльності. Так, враховуючи окреслене на *рис. 2.6* місце контуру ОУІР та наведені у *табл. 1.1* особливості інтеграційних процесів у машинобудуванні, пропонується сформувати множину складових організації управління ($\{COU\}$). Провівши логіко-теоретичний аналіз [215; 220; 381; 364; 436], пропонується звести склад її елементів до такого: COU_1 – правила формування об'єктів і суб'єктів управління; COU_2 – взаємозв'язки у вигляді організаційної структури управління; COU_3 – порядок організації процесу управління у вигляді послідовностей і циклів зворотних зв'язків; COU_4 – наповнення змістом і розподіл (оптимізація розподілу) управлінських функцій між учасниками ІСБ; COU_5 – система цілепокладання (дерева цілей суб'єкта й об'єкта управління); COU_6 – механізм управління як набір

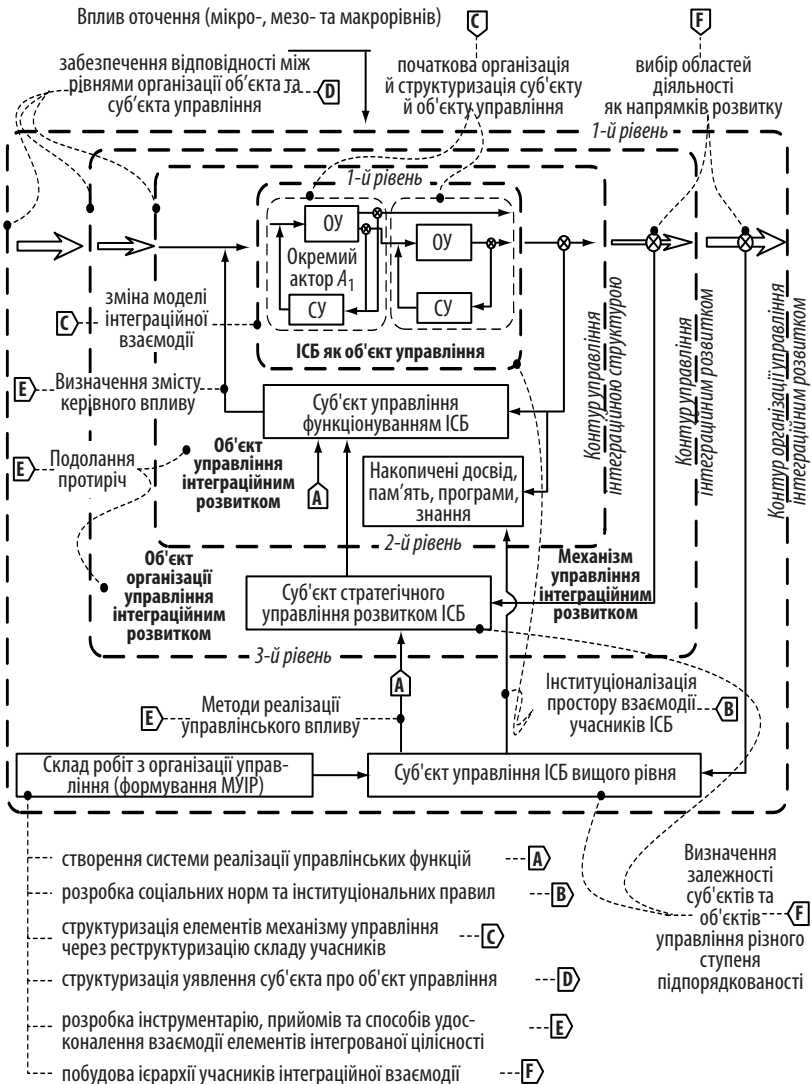


Рис. 2.6. Контур організації управління інтеграційним розвитком

методів розробки й реалізації управлінського впливу; COU_7 – моделі процесу управління (регламенти управлінського впливу). Саме упорядкування й послідовне об'єднання всіх складових $U\{COU\}$ забезпечує формування цілісного управлінського циклу. Співвіднесення елементів $\{COU\}$ з кортежем (2.1) показує взаємозв'язок організаційних задач зі спіраллю інтеграційного розвитку (рис. 2.7), що дозволяє структурувати й визначити особливості використання механізму управління інтеграційним розвитком (МУІР).

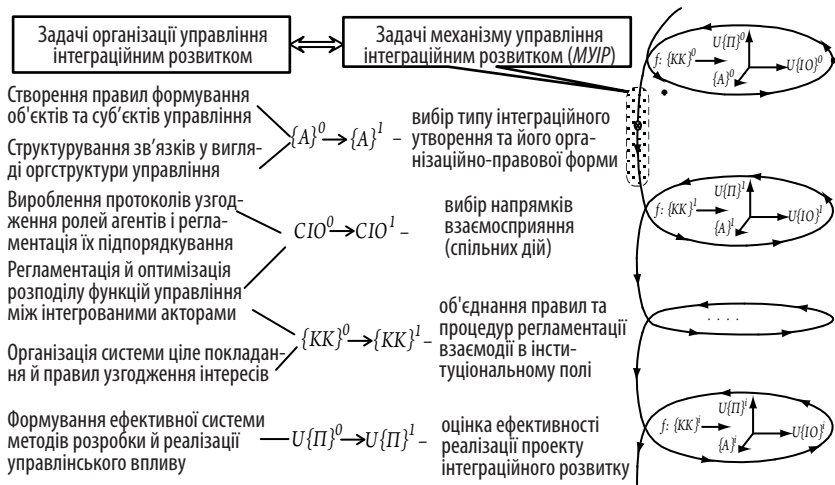


Рис. 2.7. Місце організації управління в процесі інтеграційного розвитку

Отже, враховуючи зазначені на рис. 2.7 особливості ОУІР, нами було обґрунтовано відповідну послідовність організаційних робіт, яку в агрегованому вигляді представлено на рис. 2.8. Її головна відмінність полягає у рекурентному підході до формування поданого на рис. 2.6 контуру ОУІР. Отже, й сутність ОУІР зводиться до ітераційного проходження процедур регламентування управлінського впливу на кожному витку поданої на рис. 2.4 спіралі інтеграційного розвитку.

При цьому виділяються прямі (i -й цикл здійснення організаційної діяльності та реконфігурування ІСБ) та зворотні (перегляд чи створення нової концепції управління) зв'язки узгодження параметрів життєдіяльності учасників ІСБ. Таке узгодження співпадає з наданими у [422] пропозиці-

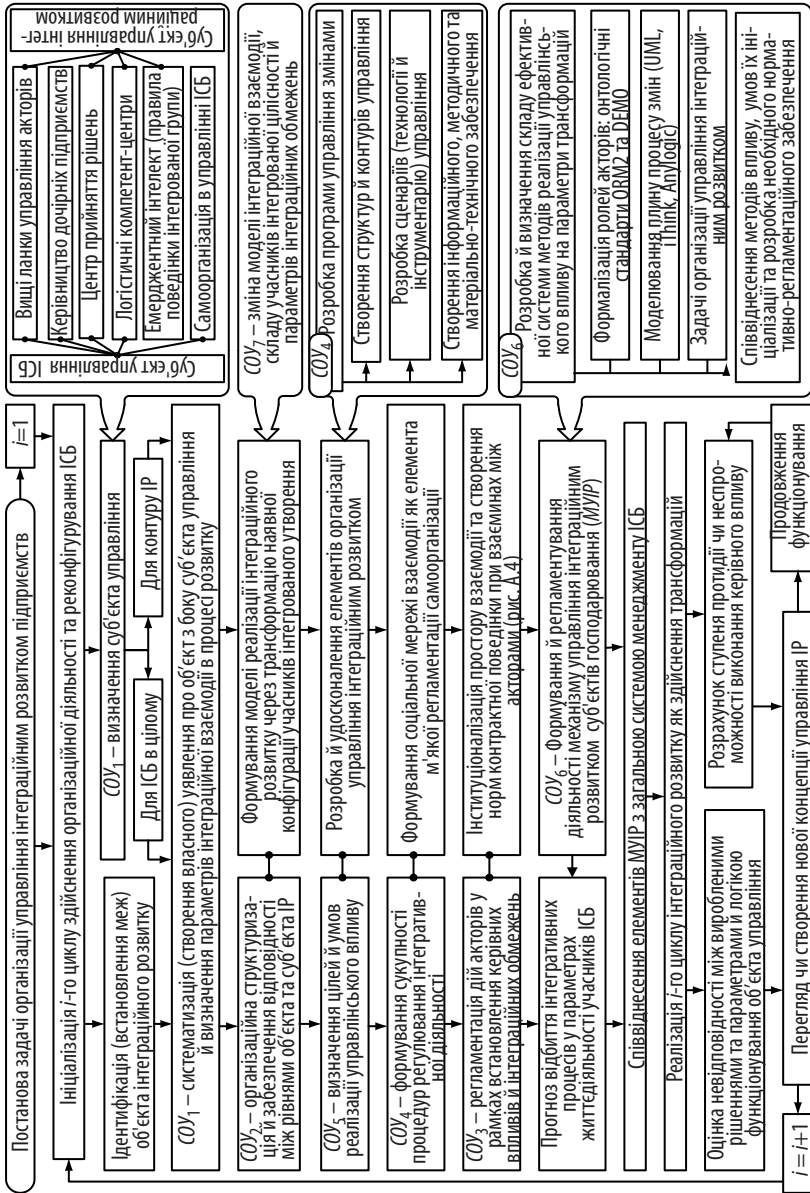


Рис. 2.8. Агреговане відображення схеми процесу організації управління інтеграційним розвитком

ями щодо розгляду організації управління як багаторівневого процесу, що охоплює різні ієрархічні прошарки інтегрованого утворення, для кожного з яких виробляються соціальні норми та правила в поєднанні з механізмами контролю за їх дотриманням (відповідає поданим на рис. 1.26 та рис. Ж.1 здобуткам інституціональної теорії). Отже, й організацію управління ІР, орієнтуючись на праці [204; 373], можна звести до процесу інституціоналізації простору взаємодії складових елементів об'єкта інтеграційного розвитку (акторів-учасників ІСБ та акторів, що потенційно можуть увійти до інтегрованої цілісності). Соціальні норми при цьому вибудовуватимуться по відношенню до конкретної сфери діяльності, а процес розвитку зводиться до їх трансформаційного перегляду.

При цьому саме самоорганізаційне підґрунтя ІР вимагає переважної орієнтації на релятивістські контракти (включають не тільки конкретні параметри (дискретні норми), але й імперативи адаптування до невизначених обставин (реляційні норми) [95, с. 110–111]) й узгодження агентами розвитку зони допустимості (доктрини виправдання) для непередбачуваних обставин (формування принципів й сценаріїв вирішення можливих конфліктів). Незважаючи на складність сприйняття контракту як системи відносин, у межах яких відбувається обмін, можна виділити певні норми контрактної поведінки (адаптована до інтеграційних умов інтерпретація норм подана на рис. А.4), на дотримання яких слід орієнтуватися всім (наявним і потенційним) членам ІСБ. Неадекватність таких норм не дозволить закріпити отримане після здійснення трансформацій становище. Розуміння ж ОУІР як наповнення змістом управлінської діяльності, в свою чергу, також базуватиметься на означених на рис. А.4 компонентах, але у відносинах між елементами суб'єкта управління інтеграційним розвитком. Відповідні теоретичні імперативи ОУІР подано у вигляді табл. Ж.6.

Організація управління вимагає обов'язкового введення критерію ефективності, що дозволить би оцінити дієвість проведених трансформацій. Такі критерії слід розподіляти на ІСБ у цілому та окремих її учасників, що потребує розмежування й класифікації форм та видів інтеграційних процесів (в межах наведеного на рис. 1.24 континууму), наприклад у вигляді табл. А.10. Відразу ж слід звернути увагу на те, що подана класифікація стосується лише безпосередньо процесу інтеграції. Її не слід ототожнювати з класифікацією ІСБ, поданою у табл. А.6.

Розподіляючи інтеграційні процеси відповідно до [470], слід урахувати, що діяльність актора, залученого до певної ІСБ, може вважатися ефективною лише в тому випадку, якщо, крім забезпечення власних цілей, вона водночас сприяє досягненню цілей хоча б декількох з решти учасників ІСБ. У протилежному разі ефективність акту розвитку знижуватиметься через збільшення ймовірності внутрішньосистемних конфліктів. Це відповідає положенням [45, с. 74] щодо недоречності проведення трансформацій, якщо інтеграція не призводить до значного зменшення витрат ІСБ або отримання додаткових конкурентних переваг.

Слід також зазначити, що використання умови мінімізації питомих витрат як критерію ефективності (табл. А.9) не гарантує виживання ІСБ, якщо існуючі правила прийняття рішень не дозволяють забезпечити мінімізації даних витрат на рівні, необхідному для виживання. Отже, й спрямованість розвитку повинна забезпечувати реалізацію потенціалу зміненої інтегрованої цілісності та досягнення збалансованих результатів [45, с. 99], що можливо при орієнтації на подані у табл. 2.1 критерії. Більше того, зводячи головне завдання інтеграційного розвитку відповідно з [350] до упорядкування пріоритетів і пошуку розумного компромісу між досить різноманітними вимогами потенційних учасників ІСБ, як критерій ефективності можна розглядати нарощення доданої вартості через підвищення репутації (уявлень про актора, що базуються на інформаційній асиметрії [95, с. 54]) та відносин співробітництва (взаємна стриманість і терпимість при розподілі ресурсів [95, с. 112]).

Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності процесу інтеграційного розвитку ускладнюється розбіжністю у розумінні ІСБ, коли до них, з *одного боку*, відносяться об'єднання, що впродовж певного планового періоду часу зберігають економічну зацікавленість у взаємодії [45, с. 139], а з *іншого* – наголошують на необхідності розгляду лише так званої «оформленої інтеграції» (М&А, що змінюють границі підприємств), розширюючи її за межі формування ланцюгів створення вартості [212, с. 8]. Така невідповідність обумовила введення поняття «інтеграційні обмеження», змістовне наповнення якого переключиться з тлумаченням [443, с. 98] вертикальних обмежень як деяких зобов'язань, що накладаються учасником однієї зі стадій технологічного ланцюга на поведінку представників інших стадій або з представленням у [242] як додаткових умов процесу контрактації.

Таблиця 2.1

Багатоаспектність оцінювання ефективності інтеграційної діяльності

| Аспект | Характеристика | Критерії ефективності |
|-----------------------|---|--|
| Техніко-технологічний | Об'єднання різнорідних систем сприяє підвищенню рівня спеціалізації й створенню багатостадійних форм кооперації виробництва. Ефективність через охоплення комплементарних областей (маркетинг, НДОКР) | Ефект доповнюваності між реальними активами різних виробництв, зниження консолідованих витрат, економія від масштабу, ступінь досягнення цілей, продуктивність та зростання прибутку ІСБ |
| Інформаційний | Розбудова інформаційної складової інституціоналізованого простору взаємодії (створення переліку даних, потрібних для моніторингу взаємопов'язаної діяльності) | Оперативність, достовірність, доречність, вірогідність, порівнянність, повнота інформаційної співпраці. Лінгвістичні зміни для оцінки дифузії знань |
| Організаційний | Регламентация роботи МУІСБ й координаційних центрів. Розробка системи обмежень. Оптимізація процесно-функціональної структури ІСБ й структур логістичної підтримки | Критерії адаптивності, гнучкості, оперативності, надійності системи управління. Якість організаційно-структурної побудови. Фінансові витрати на МУІР (питома вага) |
| Психологічний | Ефективність у розрізі якості утвореного інформаційно-інституціонального простору, створеної корпоративної культури та дотримання соціальної значимості й психологічної впевненості окремих учасників | Рівень обізнаності у технології нового інтегрованого виробництва. Продуктивність праці у консолідованій структурі. Рівень віддачі від витрат на мотивацію. Якість вироблення мотивів до інтеграції |

Отже, й інтеграційний розвиток можна звести до трансформації параметрів визначених інтеграційних обмежень – $\{IO\}$ у формулі (2.1), встановлених уздовж як мінімум двох осьових ліній: за рухом потокових процесів у логістичних ланцюгах створення вартості та в рамках виникнення інституціональних конфліктів інтересів учасників ІСБ. Також систему $\{IO\}$ можна формувати, орієнтуючись на розробки О. І. Уільямсона [446, с. 167–168], формуючи поданий на рис. 2.3 профіль.

Орієнтуючись на табл. 2.2, вибір системи $\{IO\}$ (у межах представленого на рис. 1.24 континуума) полягатиме в оцінюванні ступеня розвитку параметрів, співвіднесенні їх один з одним та накладанням $\{IO\}$ на означені у табл. А.6 організаційно-правові форми. Так, наприклад, утворення ІСБ у межах класичної контрактації відповідатиме такому: $D_{013}D_{023}D_{033}D_{043}D_{053}D_{063}D_{073}D_{083}D_{093}D_{103}D_{113}D_{123}D_{133}D_{143}D_{153}$. Розширенням використання даного про-

філю є подана у табл. А.11 модель прийняття рішення про доречність інтеграції окремих суб'єктів господарювання. Тут можна наголосити й на те, що одним з найважливіших елементів вибору цільової орієнтації інтеграційного розвитку (вибору форми утворення інтеграційної структури) є ресурсна забезпеченість учасників інтеграції (елементи D_{03} , D_{04} та D_{05}). Таке положення співпадає із зазначеною на рис. 1.26 та рис. Ж.1 технологічною парадигмою визначення потреби в інтеграції. Проте дана парадигма вимагає розширення через урахування процесу перетворення в умовах інформаційної економіки знань у ресурси. Ідентифікація ж ресурсів як знань про наявність певного роду об'єкта й можливість його використання при виникненні особливих подій вимагає введення розробок П. О. Скобелева й співавторів [20; 57; 145; 405] щодо ресурсної взаємодії до методологічного базису.

Таблиця 2.2

Профіль обґрунтування форм інтеграції на базі дуальної взаємодії

| D | Параметри профілю | Ступінь розвитку параметру | | |
|---|--|----------------------------|-----------|-----------|
| | | високий | середній | низький |
| Специфічність активів | | | | |
| 01 | Специфічність місця розташування | D_{011} | D_{012} | D_{013} |
| 02 | Специфічність фізичних активів | D_{021} | D_{022} | D_{023} |
| 03 | Цінність ресурсу [95, с. 132] | D_{031} | D_{032} | D_{033} |
| 04 | Рідкість ресурсу [95, с. 132] | D_{041} | D_{042} | D_{043} |
| 05 | Складність відтворення ресурсу [95, с. 132] | D_{051} | D_{052} | D_{053} |
| 06 | Специфічність людських активів й організаційних рутин | D_{061} | D_{062} | D_{063} |
| 07 | Розвиток соціального капіталу й ділових мереж | D_{071} | D_{072} | D_{073} |
| 08 | Наявність цільових активів й специфічних інвестицій | D_{081} | D_{082} | D_{083} |
| Особливості взаємодії з рештою акторів та оточенням | | | | |
| 09 | Непередбачуваність оточення | D_{091} | D_{092} | D_{093} |
| 10 | Взаємопов'язаність виробництв | D_{101} | D_{102} | D_{103} |
| 11 | Бар'єри для входу конкурентів | D_{111} | D_{112} | D_{113} |
| 12 | Частота операцій [95, с. 103] | D_{121} | D_{122} | D_{123} |
| 13 | Очікувана тривалість відносин [95, с. 151] | D_{131} | D_{132} | D_{133} |
| 14 | Рівень опортунізму поведінки й інформаційної асиметрії | D_{141} | D_{142} | D_{143} |
| 15 | Інформаційна відкритість і структурованість | D_{151} | D_{152} | D_{153} |

Так, на думку означених авторів, усі замовлення й ресурси окремих акторів вступають у взаємодію в межах утвореної інтеграційної цілісності. При цьому кожен із ресурсів і замовлень роздвоюється на дві протилежності: можливості (M), що ідентифікуються як здійсненність чого-небудь чи наявність сприятливих умов, і потреби (B). У такому випадку бізнес-система (ІСБ) може бути представлена у вигляді МБ-мережі, яка є базою процесу прийняття й перегляду рішень про перерозподіл ресурсів задля задоволення наявних альтернативних потреб. Інтеграційний же процес полягатиме у постійному пошуку відповідності (матчингу) між зазначеними елементами з поступовою інституціоналізацією взаємин (зокрема за допомогою наведених на рис. А.4 норм). Таку МБ-мережу, орієнтуючись на [126], можна розглядати як цілісну систему, що поєднуватиме декілька акторів, діяльність кожного з яких вписуватиметься у взаємоузгоджену логіку. В аспекті розгляду цілісності недоречним стає й аналіз середовища кожної окремої організації. Отже, в рамках мереж дуальних відносин (рис. 2.9) й відбувається комбінування внутрішніх умов окремих акторів із зовнішніми обмеженнями. Таке комбінування дозволяє визначити наявність у ІСБ ресурсів, необхідних для задоволення потреб ринку. В контексті ж ОУІР формування МБ-мережі слід обов'язково співвідносити з виділеними на рис. 1.2 зворотними зв'язками ($З_ВЗ$), що також представлено на рис. 2.9.

Саме утворення системи зворотних зв'язків забезпечуватиме підтримку динамічного балансу між можливостями та потребами впродовж досить тривалого періоду часу. При цьому визначення форми і змісту бізнес-процесів відбуватиметься через узгодження наявних ресурсів й компетенції в рамках контурів стандартизованих дій ($З_ВЗ_{СА}$) та нестандартизованих дій з підтримки стійкості ($З_ВЗ_{СЖ}$). Безпосередньо формування ланцюга створення вартості й регламентування належної кожному з акторів частини технологічного процесу провадитиметься контуром розвитку ($З_ВЗ_{СР}$) на підставі відомостей про спроможності окремих акторів. Формування МБ-мереж відіграє важливу роль при виділенні окреслених на рис. 2.6 управлінських контурів. Так, подана на рис. 2.9 МБ-мережа формуватиметься в рамках першого, найнижчого за вкладеністю рівня («ІСБ як об'єкт управління»), де також моделюється взаємодія акторів A_1 та A_n , але в кібернетичних термінах побудови системи управління. Суб'єкти управління решти рівнів забезпечуватимуть виникнення задекларованої на рис. 2.9 композиції компетенцій

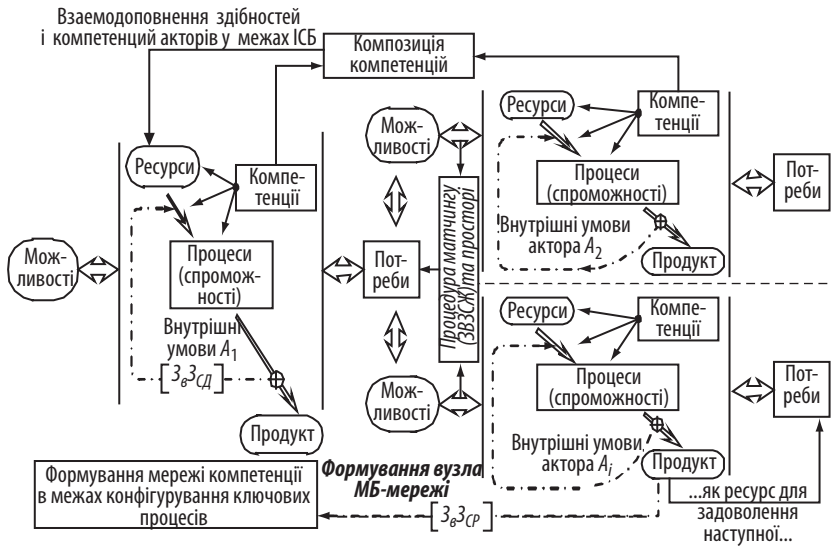


Рис. 2.9. Елемент дуальних відносин у інтегрованій МБ-мережі

(діяльність у межах четвертого контуру організації управління) та отримання конкурентних переваг через її реалізацію (діяльність у межах другого та третього управлінських контурів). Співвіднесення ж розвитку з проблемою вибору (див. табл. Ж.6) дозволяє звести організацію управління до удосконалення здатності акторів до взаємодії в рамках розширеної МБ-мережі. При цьому можна встановити місце МБ-мережі в системі понять IP, як це подано на рис. 2.10, й на цьому підґрунті розробляти необхідне теоретико-методологічне обґрунтування організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання.



Рис. 2.10. Інтеграційний розвиток в аспекті розбудови МБ-мережі

2.2. Методологічні засади організації управління процесами інтеграційного розвитку

Розробка механізму управління інтеграційним розвитком потребує створення розширеного теоретико-методологічного обґрунтування. Його основу складатиме кортеж (2.1) та подана на рис. 2.4 динаміка й описаний на рис. 2.10 зміст процесу ІР. Розробляючи методологічний базис предмета дослідження, слід урахувувати наявність досить значного переліку тлумачень методології (семантичний аналіз наявних тлумачень проведено автором у [333, с. 174–190]), спільним для яких є розгляд методології як необхідного компоненту будь-якої діяльності. З оглядом на це далі орієнтуватимось на подане у [269, с. 20] визначення методології, як «вчення про організацію діяльності». Діяльність, в свою чергу, розглядається як процес активної взаємодії суб'єкта зі світом, під час якої суб'єкт задовольняє свої потреби [36], або як специфічна для людини цілеспрямована форма активності [37]. Отже,

як підґрунтя для вироблення методології можна обрати праксеологію (означене на рис. Ж.1 вчення про практичне й дієве використання способів діяльності та утворення їх комбінацій).

В контексті мети дослідження таку організацію діяльності пропонується звести до вирішення поданої на *рис. 2.11* глобальної науково-практичної проблеми.

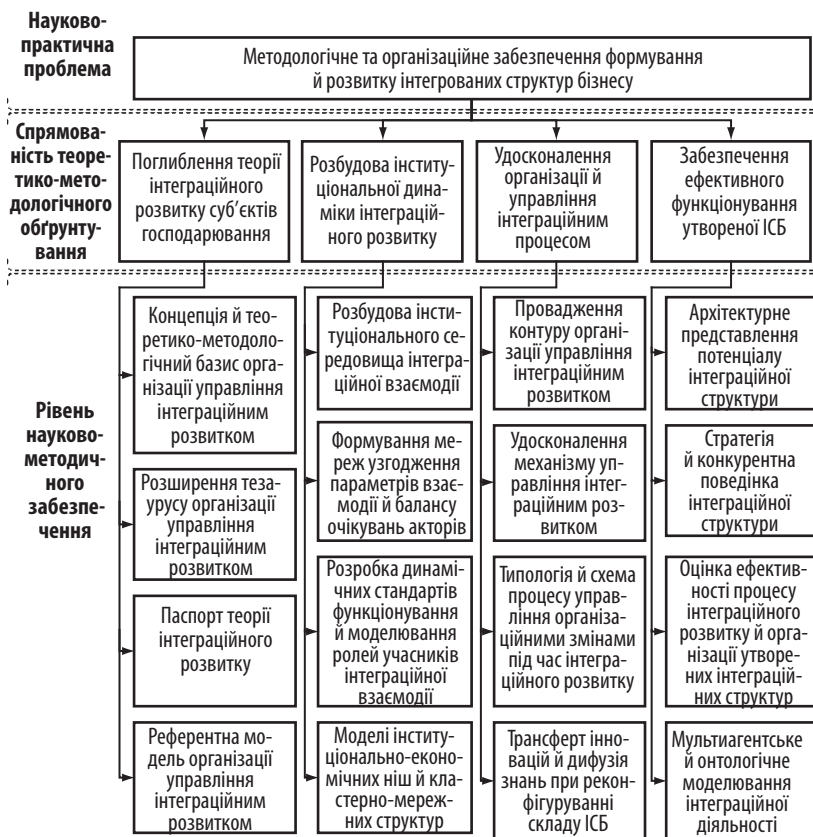


Рис. 2.11. Агрегована схема розкриття проблематики ОУР

Процес розбудови методологічного забезпечення формування й розвитку ІСБ можна представити у вигляді відповідей на певний перелік запитань,

кожне з яких відповідатиме певному відрізку представленої на рис. 2.4 спіралі інтеграційного розвитку. Варіант таких проблемних запитань наведено на рис. 2.12.

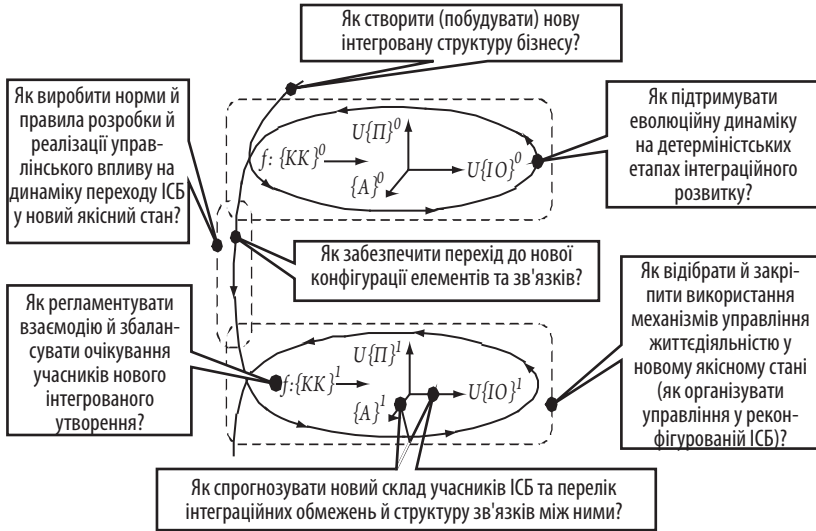


Рис. 2.12. Спрямованість виробленого методологічного забезпечення

Розробка методології ОУІР певною мірою утруднюється наявністю значної кількості форм утворення інтегрованої цілісності (від організаційно-правових, представлених у табл. А.6, до гібридних, в межах поданого на рис. 1.24 континуума). Більше того, наявність у складі інтегрованої цілісності декількох акторів, значно диференціє підходи до розгляду спрямованості процесів інтеграційного розгляду. Зрозуміло, що від вибору одного з варіантів поданого на рис. 2.13 контексту залежатимуть й особливості організації управління. Так, наприклад, розробки Л. Г. Шемаєвої [484] щодо встановлення стратегічної взаємодії підприємства із середовищем, вписуються в поданий контекст розгляду і виступають лише як окремий його випадок (стосуються лише лівої частини – інтеграційний розвиток з точки зору одного актора).

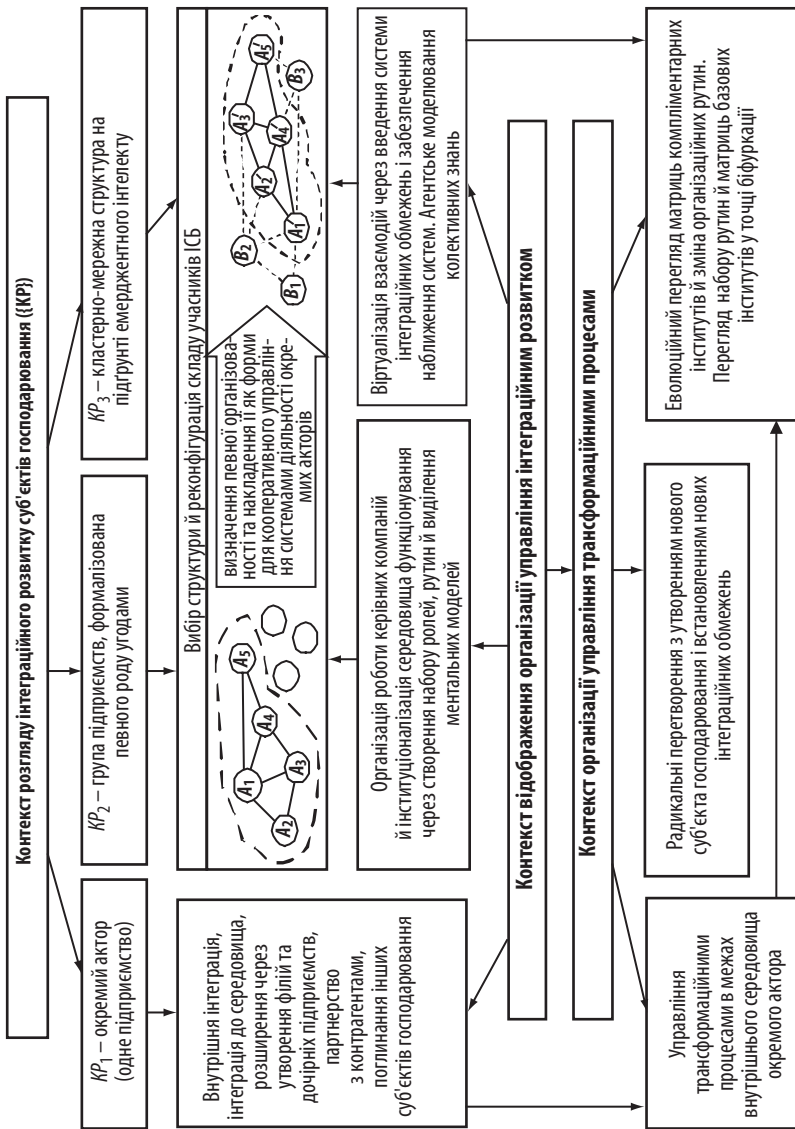


Рис. 2.13. Контекст розгляду інтегрованої цілісності

Разом з тим слід звернути увагу на те, що розробка методології ІР, особливо при її орієнтації на діяльнісний підхід, має давати можливість сполучати означені на рис. 2.13 варіанти контексту. Доречність цього підтверджується тим, що поза контекстом розгляду кожна ІСБ залишається цілісною соціально-економічною системою. Отже, орієнтуючись на [425, с. 28–35], пропонується така постановка задачі відбиття контексту розгляду. Так, на рис. 2.14 як $\{ICB\}$ відповідно до формули (1.1), означено інтегровану систему, яка забезпечує перетворення входів ($\{IN\}$) у виходи ($\{OUT\}$).

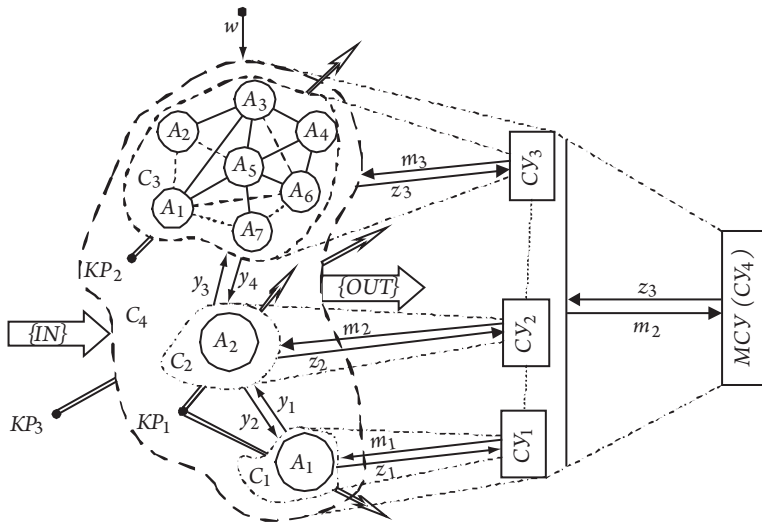


Рис. 2.14. Відбиття різних точок зору відповідно до контексту розгляду ІСБ

Моделювання розвитку пропонується розглядати як реакцію на дискретний потік обставин (подій), що відбиваються як реакція на зовнішні впливи ($w \in \Omega$). При цьому організація управління (COU_c) полягає у виробленні керівних впливів $m_i \in M$, за допомогою яких відбувається процес функціонування інтегрованого утворення ($ICB: M \times \Omega \rightarrow OUT$). Також слід врахувати, що розвиток ІКТ дозволяє сполучати в рамках ІСБ декілька систем ($C_i, i = 1 \dots, n$), утворених через розвиток інтеграційних взаємин. Зрозуміло, що між означеними системами повинні утворюватися відносини підпорядкування та координації (залежно від обраного типу інтеграції). Ці відносини на рис. 2.14 зображені

як y_i . При цьому виникатимуть декілька суб'єктів управління життєдіяльністю елементів ІСБ (SU_i), що відповідатимуть третьому рівню вкладеності на рис. 2.6. Виділятиметься й суб'єкт організації управління («метаспостерігач» – МСУ – у тлумаченні В. В. Даннікова [110, с. 82]), що відбиватиме четвертий рівень контурів організації управління з рис. 2.6.

Враховуючи наявність декількох контекстів розгляду, пропонується структурування теорії інтеграційного розвитку базувати на розробці онтологічної моделі предметної області дослідження, використовуючи спеціальні онтологічні мови, найбільш розповсюджені з яких є стандарт IDEF5 [514]. Саме в його термінах розроблено означене на рис. А.8 розуміння інтеграційного розвитку. Дана схема відбиває плин досліджуваного процесу, незалежно від означеного на рис. 2.13 контексту. Якщо ж врахувати контекст розгляду, то для кожного елемента $\{KP\}$ можна розробити моделі проблемної області ОУІР. Приклад такої моделі для KP_1 подано на рис. А.9, де зображено об'єкти предметної області ($\{A\}$) та відносини між ними ($\{R\}$). Окремо, на рис. А.10 – А.11, розроблено моделі предметних областей окремих аспектів роботи механізму управління інтеграційним розвитком. Сукупність об'єктів та відносин ($R: A \rightarrow P_Z$) формує відповідні до контекстів розгляду поля знань ($P_Z = \{S_K, S_F\}$), концептуальну (S_K) та функціональну (S_F) структури предметної області.

Використання зазначених структур предметної області дозволяє провести подальше теоретико-методологічне обґрунтування необхідності створення й використання (організації) механізму управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання. В основу вирішення цієї проблеми пропонується покласти теоретико-методологічний базис організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання (ТМБІР), представлений на рис. 2.15, що заснований на поєднанні діяльнісної орієнтації та структурованого онтологічного опису теорії підприємства.

Розкриваючи зміст схеми на рис. 2.15, перш за все визначимося з баченням і сприйняттям об'єкта інтеграційного розвитку (елемент А1 запропонованої схеми розбудови ТМБІР), представлення якого обґрунтовується означеними на рис. 1.25 властивостями. Відповідно й об'єкт ІР співпадає з поданим на рис. 2.13 контекстом. Окремо слід підтримати авторів [123, с. 13] відносно того, що ІР призводить до формування ІСБ як активних м'яких систем (систем з самоорганізаційним підґрунтям; емерджентне утворення

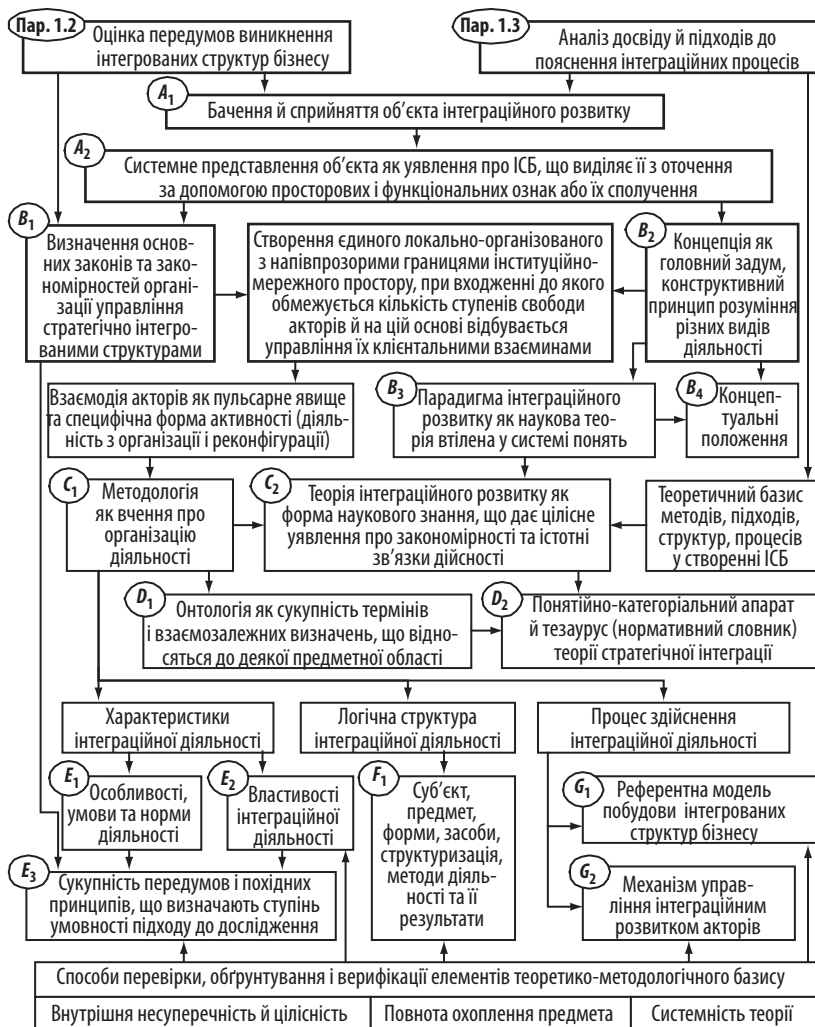


Рис. 2.15. Багаторівнева схема процесу розбудови теоретико-методологічного базису організації управління інтеграційним розвитком

поданих на рис. 2.9 дуальних комбінацій МБ-мереж), спроможних в певних умовах самопроявлятися особливим чином на основі дифузних процесів ресурсозабезпечення (пульсація без порушення накладених обмежень). М'якість є не лише властивістю розглянутих суб'єктів господарювання, але й характеристикою способів формування кінцевого результату інтеграційного розвитку [123, с. 80]. Активність системи проявляється через «клієнтальність ресурсних відносин» [123, с. 79] та неможливість ієрархічного керування через відсутність функціональної визначеності [123, с. 67]. Дане положення співпадає з думкою Г. П. Щедровицького [492] відносно відсутності у кооперованих структур діяльності об'єкта, який задається лише з якоїсь зовнішньої точки зору. Відповідно й ІР розглядається як визначення певної організованості та накладення її як форми за для організації управління системами діяльності різних акторів. За таких умов до сфери впливу ІР можна віднести: параметри виробництва, організаційні форми, склад учасників ІСБ, цілі й стратегічні альтернативи, атрактори тощо. Більше того, стратегічна спрямованість інтеграції полягає в розвитку і вдосконаленні саме систем діяльності через проектування організованостей, що повністю відповідає обраному на рис. 2.15 визначенню методології.

Отже, з формалізованої точки зору ІСБ можна розглядати як активний об'єкт, що має власну систему цілепокладання й прийняття рішень, а також адаптивну модель предметної області (включаючи саму себе) й керівні системи різного рівня, які впливають на активний об'єкт та спроможні якісно змінюватися в процесі експлуатації [225, с. 6]. Відповідно ІР зводиться до рекомбінування ІСБ власних систем (через залучення кращих рішень й еволюціонування, адаптуючись до змін середовища [239]) в межах парадигми адаптивного управління на принципах самоорганізації біологічних систем. Більше того, ІР призводитиме до прояву нероздільної цілісності, яка в [333, с. 177], характеризуються як індивідуальність.

Умови формування такої цілісності можна означити в термінах теорії функціональних систем (ТФС) – в термінах адаптивного результату дій організму [8; 9]. Учасники ІСБ, як динамічні саморегульовані функціональні системи (ФС), вибірково поєднують різномірні структури й процеси організму [432]. При цьому, як було доведено авторами у [171, с. 82–106] досить доречним є розгляд акцептора результату дії як інтегративного системоутворюючого фактора для ІСБ в цілому (результат є органічною части-

ною системи, що впливає на її життєдіяльність й обмежує не актуальні для даного моменту часу ступені свободи компонентів системи $\{IO\}$). Якщо ж підтримати думку викладену в [267, с. 59], то кожну виконувану ФС функцію (дослідження функцій предмета полягає у визначенні зв'язків, за допомогою яких цей предмет існує усередині більш складного цілого) можна трактувати як прояв поданого на рис. 1.13 цілого (ступінь організованості ІСБ визначається обраними правилами взаємодії ФС, а функція за [492] є лише формою прояву зв'язків). За таких умов, розкриваючи елемент $A2$ на рис. 2.15 (виділяючи ІСБ як об'єкт з середовища) слід розрізняти виконувані ним функції та систему відносин та слід передбачити можливість перебування об'єкта у багатоаспектних відносинах з іншими об'єктами (ІСБ може розглядатися як мережа пересікання альянсів). Отже виділяти ІСБ з оточення слід через накладення обмежень й ідентифікацію просторових й функціональних ознак (елемент $A2$).

Якщо ж підтримати означене у [123, с. 9] твердження про неможливість розподілу соціуму як цілого на множину механічно з'єднаних взаємовідносин, можна й сформулювати концепцію організації управління інтеграційним розвитком. Розкриваючи закладену у елемент $B2$ на рис. 2.15 гіпотезу, наголосимо що виділення $\{IO\}$ відбувається як пульсарне явище, орієнтоване на здійснення стратегічних дій й певну структуризацію. Відповідні до цього умови ведення інтеграційної діяльності (елемент $E1$) було розглянуто в підрозд. 1.3. Накладення $\{IO\}$ передбачає зміни відносин акторів, у межах яких формуватимуться специфічні закономірності інтеграційної діяльності, які в узагальненому вигляді (разом з законами ІР, як істотними умовами незалежними від відносин людей) подано на рис. 2.16 та охарактеризовано у табл. Ж.1.

Визначення змістовного наповнення елементів рис. 2.16 неможливо без ідентифікації виділених на рис. 2.17 властивостей інтеграційної діяльності (елемент $E1$ на рис. 2.15), що розкривають сукупність загальних, генетичних, корпоративних і синергетичних проявів, що відбивають склад, природу, зміст і призначення ІСБ. Перш за все такі властивості визначаються особливостями ІСБ, що обумовлені поданим й формулі (2.1) кортежем. До цих властивостей, згідно з дослідженнями А.Ю. Егорова та Л. Ф. Нікуліна можна віднести такі: існування цілісного набору акторів $\{A\}$ з інституціоналізованими параметрами взаємодії $\{KK\}$; наявність обмежень $\{IO\}$ і сильних

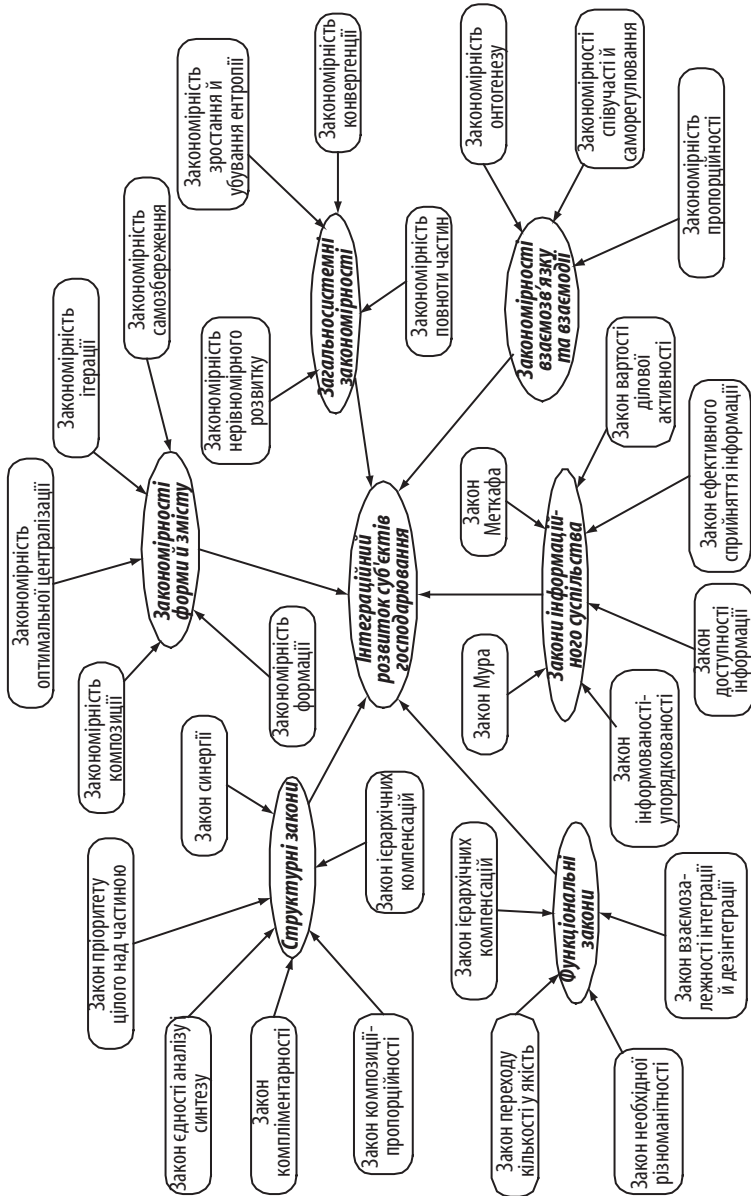


Рис. 2.16. Закони та закономірності ІР (як елемент В1 поданого на рис. 2.15 ТМБІР), та їх вплив на ОУІР

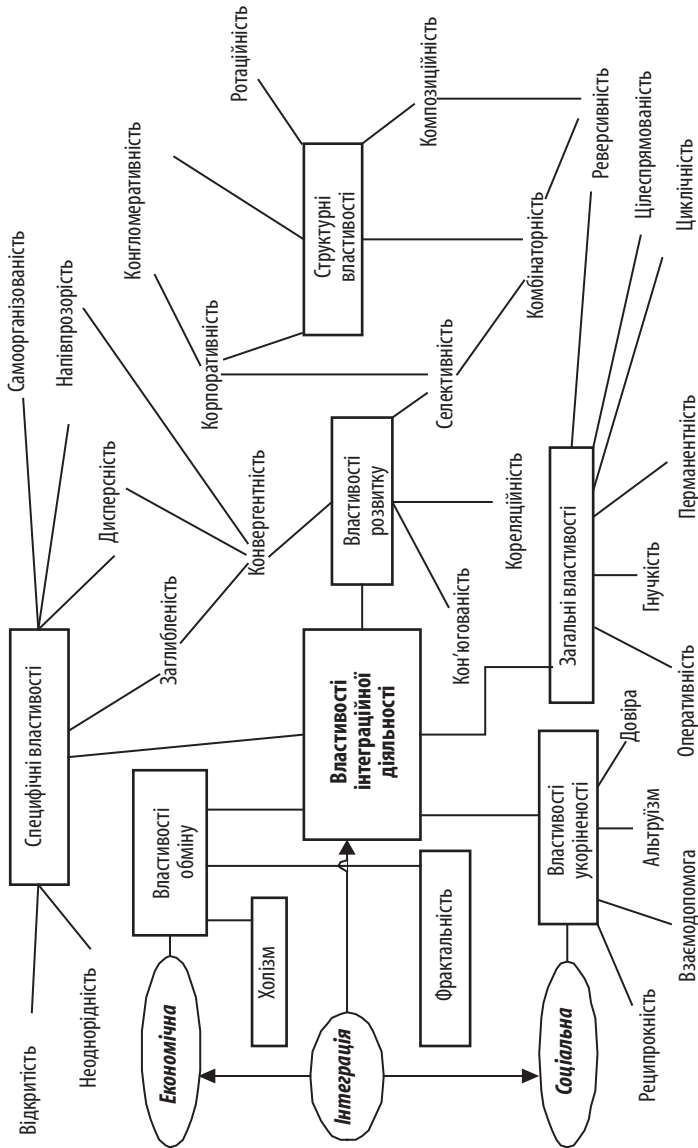


Рис. 2.17. Сукупність властивостей інтеграційної діяльності

зв'язків між акторами зумовлює прояв інтегративних властивостей системи; організація системи відбувається через певне упорядкування відносин і зв'язків між акторами $\{R\}$; прояв синергії викликає появу інтегративних якостей $\{ICB\}$, що відсутні у будь-якого з акторів [123, с. 62].

Більшість з означених на рис. 2.17 властивостей, детальна характеристика яких представлена у табл. Ж.2, є слідством з поданих у табл. Ж.1 законів та закономірностей. Орієнтація означених властивостей на модернізацію сукупного інтеграційного потенціалу дозволила розробити систему принципів ОУІР (елемент Е3 ТМБІР). Дійсно, реалізація циклу ІР можлива лише у разі вироблення узгодженості акторів щодо організуючих принципів. Саме вони забезпечуватимуть означене у [78, с. 285] взаємospрияння акторів у вигляді багаторівневої мережі з вкладених ячеек. Таке узгодження принципів відбуватиметься на основі схеми з рис. 2.18.

Структуризація принципів на рис. 2.18 передбачає виділення охарактеризованих у табл. Ж.3 загальних (можуть застосовуватися до будь-якої діяльності, а отже, необхідні для врахування при проведенні інтеграційного розвитку) та, означених у табл. Ж.4 специфічних (якісно відрізняються від загальних й орієнтовані лише на відбиття норм, правил, настанов і вимог інтеграційного розвитку) принципів.

Відбиваючи елемент Е3 формованого ТМБІР слід мати на увазі, що не всі подані в табл. Ж.4 принципи повинні застосовуватися під час обґрунтування реалізації означених на рис. 2.4 переходів і трансформацій. Набір відібраних принципів відрізнятиметься залежно від типу ІСБ та особливостей її внутрішньої побудови. Разом з тим незалежно від обраного набору принципів потребують розробки такі елементи, означеної на рис. 2.15 схеми, як онтологія ($D1$) та понятійно-категоріальний апарат ($D2$) концепції інтеграційного розвитку. При відбитті цих елементів можна орієнтуватися на представлений у [181, с. 39–40] підхід, який передбачає створення простого переліку основних понять, які відбивають особливості інтеграційної діяльності. Разом з тим більш дієвою, на нашу думку, буде розробка тезаурусу (як розкриття елемента $D2$) організації управління інтеграційним розвитком, який надає предметно-змістовного взаємозв'язку дефініцій понятійно-категоріального апарату.

Отже, на рис. 2.19 відображено понятійний апарат (тезаурус дослідження), який відповідає потребі вирішення завдання дослідження процесів ІР

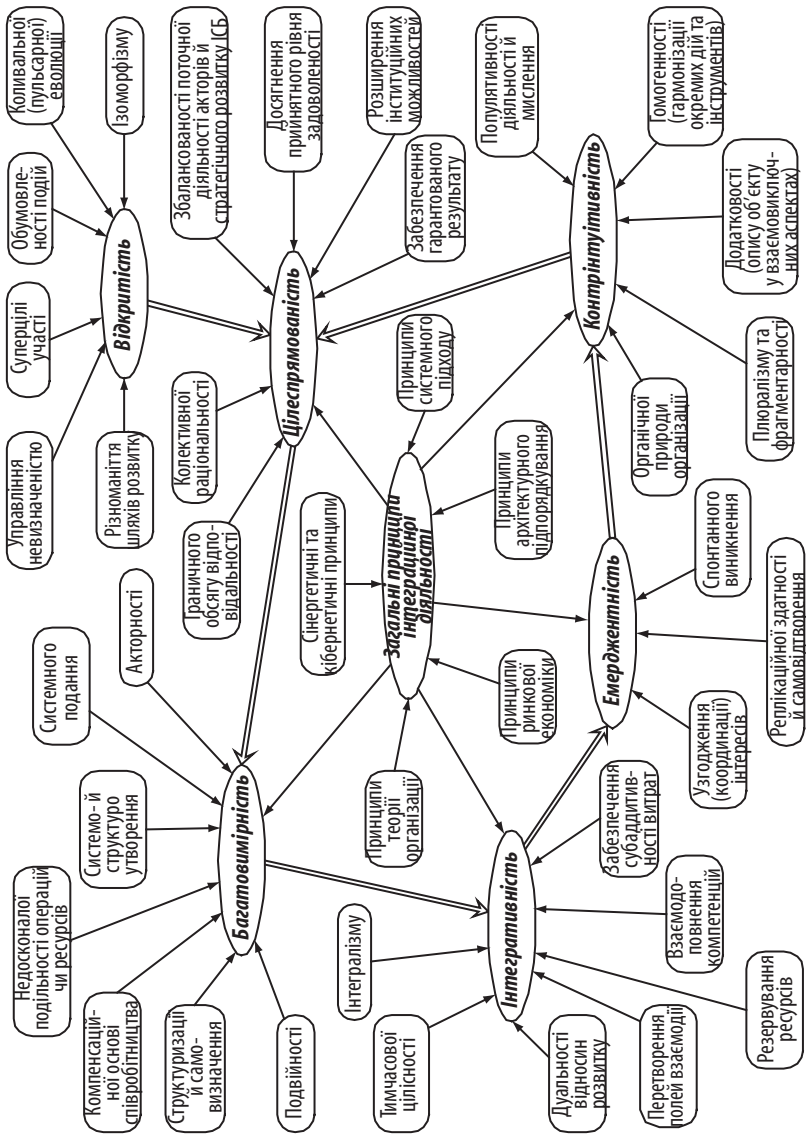


Рис. 2.18. Узгодження організаційних принципів інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання

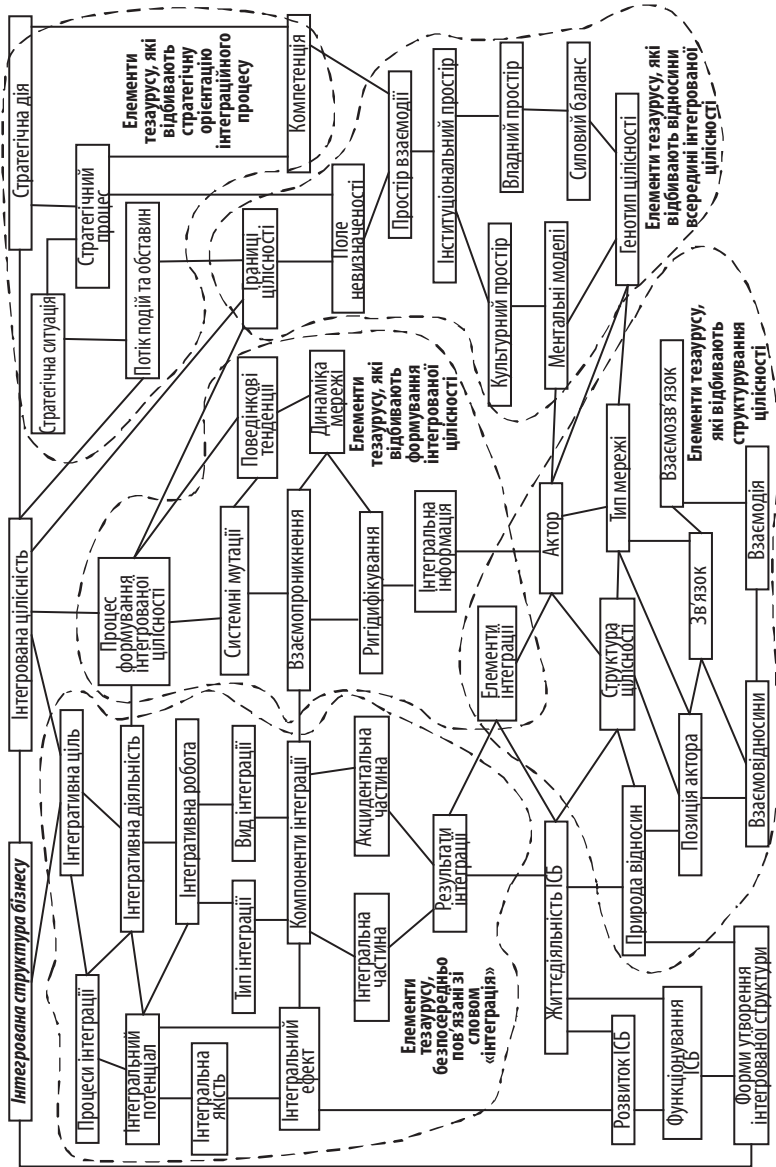


Рис. 2.19. Структура тезаурусу сучасної парадигми інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання

(відповідні тлумачення елементів наведено у табл. Ж.5) та базується на [173; 181; 376; 470]. Структура тезаурусу відбиває компоненти інтеграційного процесу й структур утвореного цілого, предмет і процес інтеграції, технологічні характеристики побудови механізму управління інтеграцією. Також до тезаурусу включено деякі результуючі показники, які корелюють з означеними у табл. 2.1 підходами до визначення ефективності інтеграційної діяльності та дозволяють корегувати плин процесу ІР.

Прийняття даного тезаурусу дозволяє визначити й логічну структуру ІР та особливості ОУІР (елемент *F1* формованого базису, розкритий у 6-му й 7-му стовпчиках табл. Ж.6). Головною особливістю ОУІР тут є подвійність суб'єкту ІР, що відповідає граничним формам континууму на рис. 1.24, означений в [146, с. 21] можливості розподілу всіх учасників ІР на в площині «ініціаторів-ініціюємих» та розробкам С. І. Парінова [278] щодо доречності формування колективного суб'єкта управління, що забезпечуватиме взаємне узгодження рішень всередині єдиної інформаційної структури. Подвійне представлення суб'єкта інтеграції дозволить адаптувати розроблений ТМБІР до всіх поданих у табл. А.6 форм ІСБ.

Таким чином, представлений ТМБІР відбиває всі актуальні на теперішній час тенденції економіки знань і дозволяє виробляти інструментарій практичного втілення розробленої концепції організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання. Також можна стверджувати про формування теорії інтеграційного розвитку (елемент *C2* ТМБІР) як вищої форми організації наукового знання. Теорія повинна надавати цілісне уявлення про закономірності й істотні зв'язки [36], містити правила виведення більш конкретного знання з найбільш загальних для даної теорії припущень [496]. З точки зору обґрунтування елемента *C2* цікавим є твердження [537], що будь-яка теорія повинна містити певні складові частини (пов'язані з багаторазовим повторенням питань: що? як? коли? чому? де? хто?), зазначені у табл. 2.3, де вони співвіднесені з ключовими питаннями щодо обраної проблематики дослідження. Оцінку ж придатності теорії ІР можна здійснити на основі поданих у табл. 2.4 питань.

Втілення запропонованої теорії інтеграційного розвитку передбачає відповідну зміну його парадигми (трансформацію складу елемента *B4* формованого ТМБІР) як розкриття ключової ідеї й похідних позицій. Така зміна парадигми (зазначена у табл. Ж.7 й оприлюднена у [333, с. 235–237]), підпо-

Таблиця 2.3

Паспорт теорії інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання

| Елемент теорії | Питання | Зміст елемента | Розкриття у монографічному дослідженні |
|------------------------------|---------|--|--|
| Концептуальні положення | Чому? | Доведення до решти вчених доречності й змістовності пропозицій. Перевірка виведених відносин | ТМБІР і положення концепції (підрозд. 2.3) вибудовують теоретичну схему з похідних принципів й закономірностей |
| Концепти | Що? | Утворюють зміст теорії. Дають загальне розкриття сутності понять, їх змістове наповнення. | Поданий на рис. 2.19 тезаурус в поєднанні з формалізованим представленням предметної області дослідження |
| Причинно-наслідковий зв'язки | Як? | Визначення зв'язків між факторами. Відбиття всебічності й ошаддливості включення факторів у теорію | Наведені у розд. 5 та 6 онтологічні моделі предметної області та розроблений методологічний базис |
| Застосованість | Коли? | Умови застосування теоретичних положень | Будь-які спроби формалізації чи перегляду відносин акторів |

Таблиця 2.4

Оцінка придатності теорії інтеграційного розвитку

| Питання | Характеристика вимог до теорії | Розкриття у монографічному дослідженні |
|--------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Що нового? | У чому полягають модифікації та розширення наявних теорій | Розвиток підпорядковано гіпотезі накладання інтеграційних обмежень в межах інституціонального простору взаємодії автономних акторів |
| Що дає? (So what?) | Як запропонована теорія змінить практику організаційної науки в обраній предметній площині | Змінений підхід до моделювання взаємодії агентів трансформує логіку конкурентної боротьби і стратегічної поведінки до перегляду інтеграційних обмежень (зміна структурирування та наповненості елементів множини $\{O\}$) |
| Чому так? | Доречність й правдоподібність висновків автора. Аргументація положень теорії | В межах виробленої гіпотези вироблено сукупність закономірностей й тверджень, що конкретизуються окремими теоретичними схемами й моделями, підтвердженими проведеними розрахунками |

Закінчення табл. 2.4

| 1 | 2 | 3 |
|-------------------------------------|--|--|
| Якість про- роблення? | Чи використовуються включені до теорії по- ложення належним чином | Підтверджується довідками про впровадження результатів у практику госпо- дарювання інтегрованих об'єднань машинобудівних підприємств |
| Якість ви- кладення положень? | Простота сприйняття центральних ідей теорії. Достатність теоретичних викладок при обме- женні на розмір представлення | Теорію деталізовано у вигляді логічної схеми, що включає правила висновків, способи доказу отриманих результатів. Можливість реалізації ідей забез- печується проходженням етапів референтної моделі організації управління інтеграційним розвитком |
| Чому зараз? | Чи є інтерес до даної предметної області. Чи відбудеться стимулювання нових обговорень й повернення старих ідей у новій якості | Доведено дослідженням активізації угод злиття й поглинань та зростанням кількості м'яких інтегрованих утворень у вигляді альянсів. Теоретичне під- ґрунтя спирається як на сучасні теорії модерну, так і на неокласику |
| Хто піклуєть- ся? | Чи задоволені користувачі розробленими по- ложеннями та якістю їх розкриття | Потреба у збільшенні якості пророблення й сприйняття положень вирішува- лася застосуванням загальноприйнятих стандартів і регламентів |

рядкована гіпотези побудови єдиного інституціонально-мережного простору взаємодії акторів, переважно орієнтована на подолання фрагментарності наявних досліджень та адаптована до потреб формування і впровадження механізму управління квазіінтегрованими гібридними структурами. Саме розширене відбиття парадигми ІР дозволить сформувати систему поглядів як на його реалізацію, так і на процес ОУІР. Головною особливістю пропонуваної парадигми є підтримка дуальності й клієнтальності інтеграційної взаємодії при формалізації зв'язків між акторами на трансформаційному періоді спіралі розвитку (див. рис. 2.4).

2.3. Концепція організації управління інтеграційною діяльністю

Зміна умов життєдіяльності підприємств в поєднанні зі зміною системи поглядів на явища й події вимагає детальнішого розкриття пропонованої у табл. Ж.7 трансформації парадигми ІР через наступну систему концептуальних положень:

Положення 1. Поява різних, локально організованих форм об'єднання суб'єктів господарювання, обумовлена активізацією інтеграційних тенденцій у розвитку світової економіки, потребує розбудови належного теоретико-методологічного базису, орієнтованого на максимально повне використання переваг інструментарію нової інституціональної економічної теорії.

Розширення ринку інформаційно-комунікаційних технологій і переорієнтація економіки на управління знанням, спричинили необхідність розбудови принципово нового підходу до побудови механізму управління квазіінтегрованою цілісністю, орієнтованого на оптимізацію середовища взаємодії та досягнення синергії зацікавлених у поширенні партнерських відносин акторів. Локальна ж організація (протиріччя між гарним ступенем вивченості окремих частин і малою вивченістю системи в цілому [425] та неможливість пояснення поведінки наведеної на рис. 1.13 інтегрованої цілісності шляхом вивчення її частин [78, с. 87] через спроможність акторів до переформування цілей безпосередньо в процесі функціонування) утворених ІСБ ускладнює вибір оптимального варіанта їх організаційної побудови. Відповідно актуалізується потреба орієнтації на такі істотні для даного дослідження риси інституціонального підходу (див. рис. 1.26, рис. Ж.1 та [9; 180; 204; 499]), як прийняття обмеженої раціональності акторів, визнання

істотності впливу інститутів на ефективність діяльності ІСБ, визнання неповноти контрактних відносин, наявність зв'язку між формою економічної організації та рівнем трансакційних витрат тощо.

Положення 2. Інтеграцію пропонується розглядати у статичному (стан зв'язаності окремих диференційованих частин в єдине ціле) та динамічному (процес отримання цілісного стану) аспектах, виділення яких забезпечує створення й перегляд системи інтеграційних обмежень (СІО) ступенів свободи акторів.

Кожен з контекстів розгляду інтеграції на рис. 2.13 (ІСБ чи її учасник) дозволяє розподілити її на внутрішню (зближення наявних структурних елементів у окремого актора чи ІСБ) й зовнішню (взаємне пристосування, розширення співробітництва, утворення об'єднань через зміну складу учасників ІСБ чи залучення елементів до окремого актора). Вони тісно пов'язані між собою (залучення актора через зовнішню інтеграцію викликає потребу подальшого внутрішнього узгодження певних параметрів) та відбивають виділені в [411, с. 142] й подані на рис. 2.20 відцентрові та доцентрові траєкторії розвитку. ОУП при цьому вимагає встановлення відповідних форм інтеграції ($\{\Phi I_{Bi}\}$ та $\{\Phi I_{3j}\}$): ΦI_{B1} – зростання інтегрованості підсистем окремого актора (мікрорівень); ΦI_{B2} – узгодження й обмеження дій вже наявних у ІСБ автономних акторів (мезорівень) та ΦI_{31} – формування філіальної мережі й оболонкових фірм, франчайзинг; ΦI_{32} – реалізація М&А угод; ΦI_{33} – розширення мережної взаємодії.

Кожна форма інтеграції потребує власного механізму реалізації ($\{MP\}$). Цей механізм, орієнтуючись на [138], в межах будь-якого елемента множин $\{\Phi I_{Bi}\}$ та $\{\Phi I_{3j}\}$ можна звести до інструментарію поширення інформаційного співробітництва ($\{MP_1\}$), засобів узгодження раніш розділених функцій ($\{MP_2\}$), методів координування бізнес-процесів ($\{MP_3\}$) тощо. Дія будь-якого елемента з $\{MP\}$ сприятиме наближенню функцій різних акторів (об'єктів взаємодії) та вводитиме обмеження на кількість і якість ступенів свободи залучених до інтегрованої цілісності елементів (ІСБ утворюється на основі кооперації систем діяльності динамічно мобілізованих структур у масштабі інтегрованої цілісності, входячи до складу якої окремі актори повинні позбутися надлишкових ступенів свободи вибору економічної поведінки). Реалізація ж усіх впливів створюватиме систему інтеграційних обмежень ($СІО = U\{IO\}$), рекурсивний перегляд якої (рис. 2.21) відобража-



Рис. 2.20. Діалектичний зв'язок внутрішньої та зовнішньої інтеграції

тиме плин розвитку. Відповідно кількість залишених акторам ступенів свободи визначає й тип ІСБ. Поданий континуум забезпечує зміну парадигми інтеграційного розвитку (див. табл. Ж.1) саме підпорядкуванням самоорганізації клієнтальних відносин акторів накладеній СІО, що переглядається здійсненням узгоджених трансформацій.

Положення 3. Зведення розвитку до перегляду системи інтеграційних обмежень на дії локально оптимізованих акторів вимагає виділення фізичних, владних й інформаційних границь інтегрованої цілісності. Цілеспрямованість життєдіяльності в межах даних границь забезпечуватиметься впровадженням динамічного стереотипу відносин взаємосприяння систем діяльності акторів та розглядом корисного результату інтеграції у вигляді системоутворюючого фактора.

Організація взаємодії локально організованих економічних систем вимагає встановлення критерію відбору, об'єднання й упорядкування різних елементів інтегрованої цілісності задля її представлення як системи. Прийняття можливості зміни цілей акторами безпосередньо в процесі функціонування відповідає положенням теорії функціональних систем (ТФС) [8; 9; 383] і дозволяє перенести її постулати щодо вибору системоутворюючих

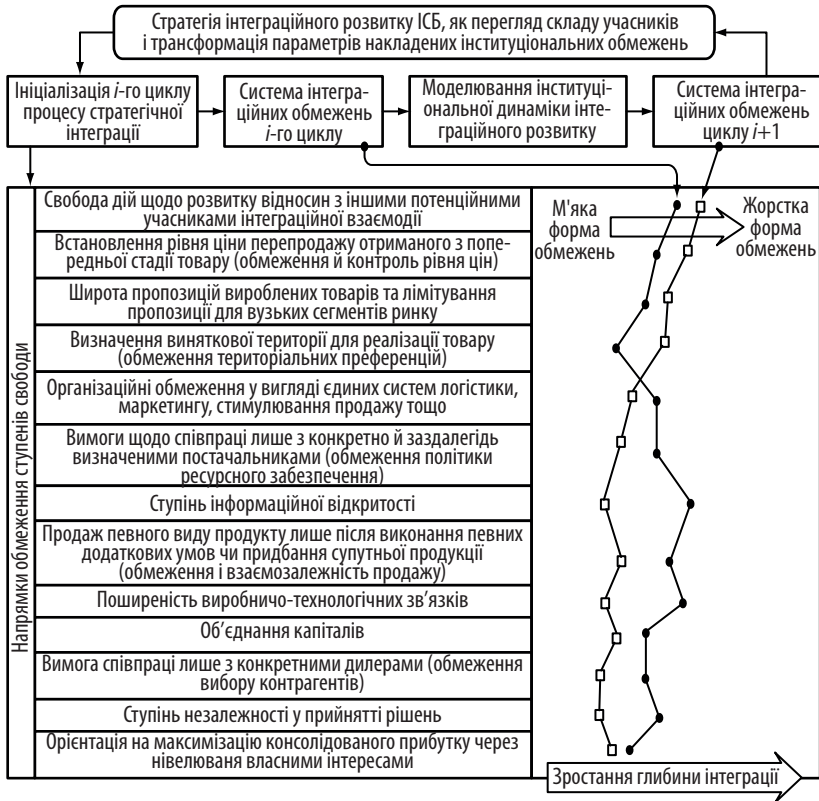


Рис. 2.21. Континуум введення й перегляду системи інтеграційних обмежень

факторів. Так, ТФС наголошує на потребі виділення динамічного стереотипу (циклічне повторення поведінки як стереотипний порядок у просторі взаємодії) та забезпеченні цілеспрямованості інтеграції (досягнення результату як критерій утворення системи й регламентування поведінкових актів окремих ФС). У рамках означеної на рис. 2.22 схеми виникнення орієнтованої на результат інтегрованої цілісності відбувається співвіднесення технологічної (фізичні границі), інституціональної (владні границі) й інформаційно-комунікаційної (інформаційні границі) парадигм розвитку. Введення ж системи обмежень (СЮ) дозволяє диференціювати інтеграційні стимули (див. рис. 1.17) у межах означених на рис. 2.22 границь.

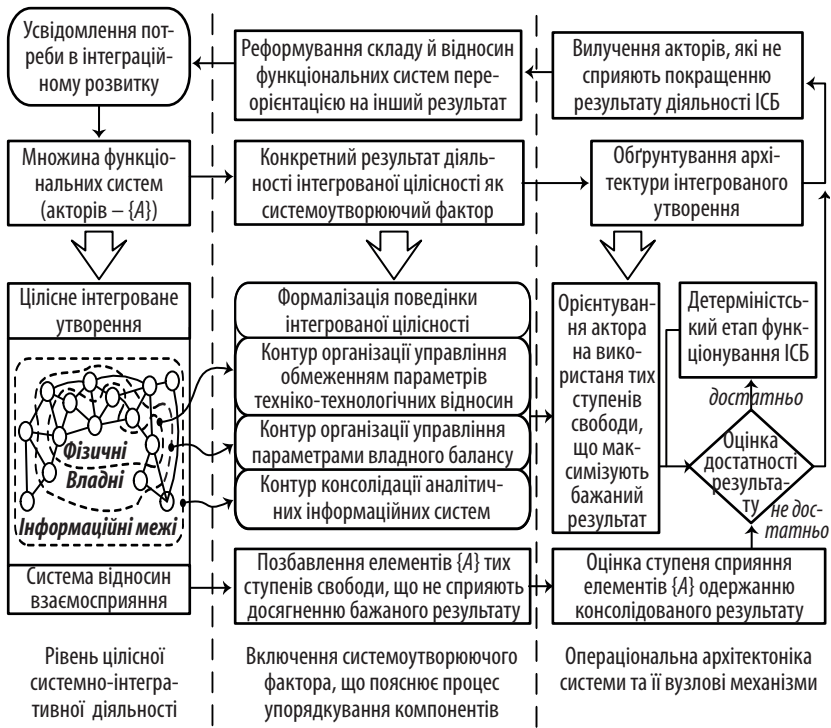


Рис. 2.22. Логіка виникнення інтегрованої цілісності (адаптовано за [9; 383])

Саме достатність або недостатність результату обумовлює потребу ініціалізації акту ІР шляхом упорядкування взаємодії акторів через оцінку ступеня їхнього сприяння одержанню результату (актор, що не сприяє покращенню результату, вилучатиметься з ІСБ; залучення компонента лише при його сприянні одержанню результату). ОУІР, відповідно до [95, с. 126], передбачає переорієнтацію механізму управління на контроль результатів замість контролю поведінки (самоорганізаційне підґрунтя розвитку). При цьому результат постає головним фактором утворення $\{CIO\}$, накладення якої можна співвіднести з доцентровими та відцентровими тенденціями на рис. 2.20. Відповідно й інтеграційний розвиток розглядається або як взаємопроникнення (бюрократизація ІСБ через більшу щільність зв'язків), або як укорінення (збільшення кількості зв'язків через розширення взаємин і впровадження адхократії).

Положення 4. Сутнісною формою прояву інтеграційного розвитку є створення простору рекурентної інституціоналізації відносин (РІВ-простору або ПРІВ), який можна ідентифікувати або як мережну структуру угод, організаційних рутин і ментальних моделей реалізації процесів взаємосприяння інтегрованими акторами, або як утворену для виробництва власних інститутів коаліцію суб'єктів господарювання. Формування ПРІВ передбачає послідовне обмеження ступенів свободи акторів (формування $\{CIO\}$) через циклічне вироблення консолідованих концепцій контролю ($\{KK\}$) та узгодження правил їх еволюційного перегляду.

Створення інтегрованої цілісності слід базувати на проведенні інституціонального регламентування взаємодії агентів через узгодження матриць базових і компліментарних інститутів, взаємодія яких і формуватиме ПРІВ, сутність котрого, відповідно до [29], відбивається виконанням означених на рис. 2.23 функцій. Оптимізація ж параметрів взаємодії інститутів буде рекурентно підпорядкована контурам організації управління інтеграційним розвитком, так як це представлено на рис. 2.23. Саме рекурентне проходження процесу інституціоналізації забезпечує вироблення правил, концепцій контролю й організаційних рутин, потрібних інтегрованій цілісності для подолання конфліктів локально оптимізованих систем. Отже, й інтеграційний розвиток можна звести до виконання поданих на рис. 2.23 функцій РІВ-простору, а процес організації управління ІР – до забезпечення їх реалізації (рекурсивне проходження в кожному циклі інституціоналізації етапів з рис. 2.8). При цьому утворюватимуться нові інститути, які і будуть інструментами організаційного процесу.

Реалізація функцій РІВ-простору базується на принципі перетворення полів взаємодії (див. табл. Ж.3) та запропонованій Н. Флігстіним [456] концепції соціальної дії, яка визначає спроможність акторів (залежно від рівня розвитку їх соціального навику) спонукати інших до співпраці (через створення інститутів) та маніпулювання їхньою поведінкою. Саме взаємодія в межах полів ПРІВ дозволяє інтерпретувати вчинки інших акторів, консолідовано визначати стратегію й вирішувати ситуації асиметричної невідповідності у розподілі ресурсів. З точки зору ж рис. 2.21, формування РІВ-простору пояснюється як необхідністю обмеження ступенів волі учасників ІСБ, так і потребою їх примушення до виконання власних ролей (додержання змісту колективних дій). Означене розуміння РІВ-простору дозволяє розглядати його як основу зміни парадигми (див. табл. Ж.7) та співвіднести з положеннями концепції (рис. 2.24).

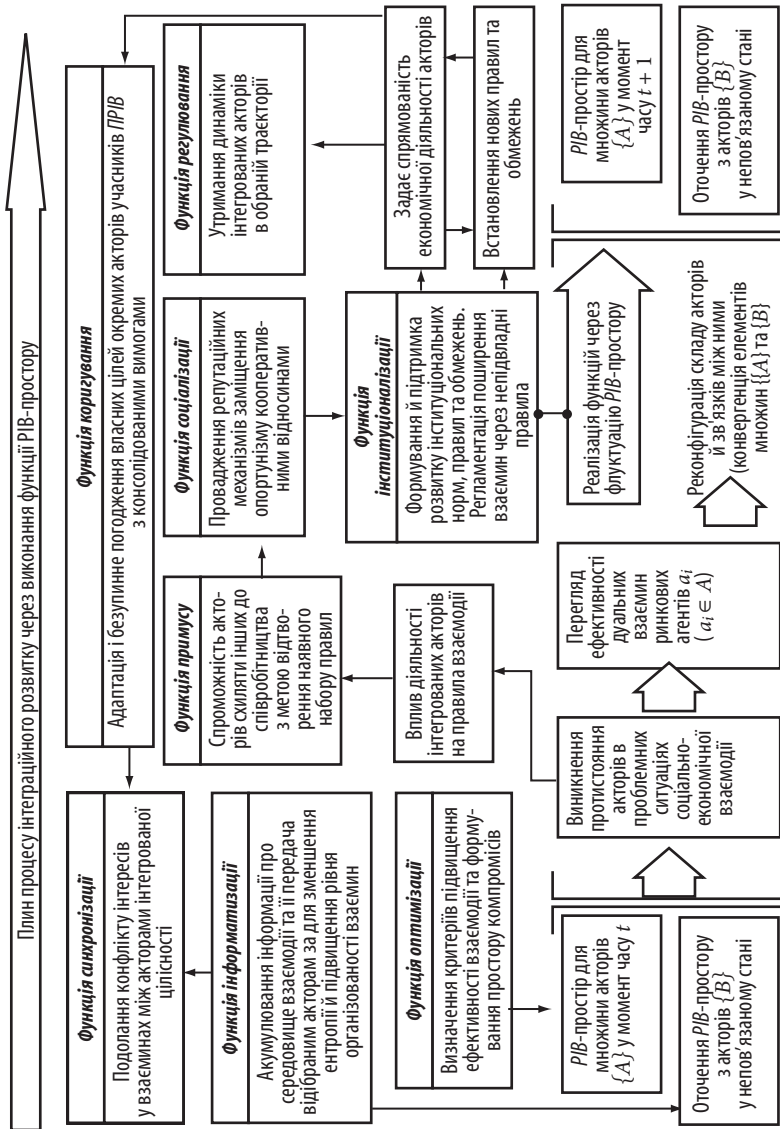
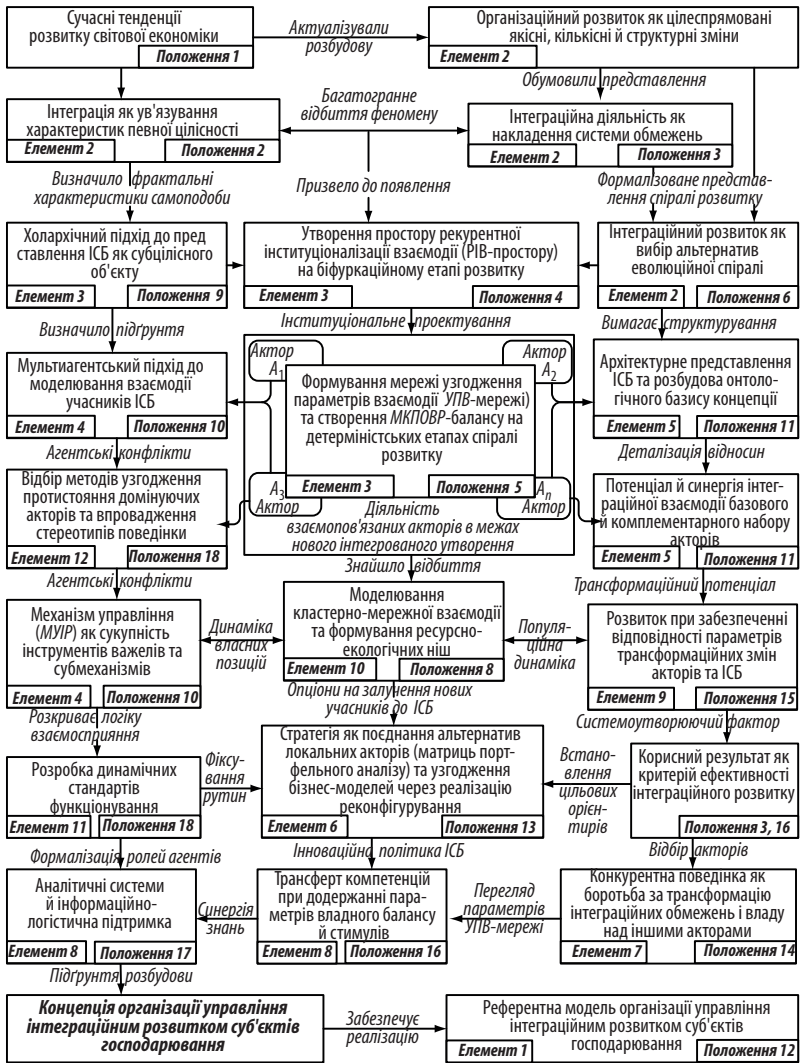


Рис. 2.23. Функції РІВ-простору та їх вплив на трансформацію інститутів



Положення 1 – номер положення концепції управління інтеграційним розвитком
Елемент 8 – відповідність елемента наукової новизни (нумерація зі вступу)

Рис. 2.24. Простір рекурентної інституціоналізації взаємодії (PIB-простір) як підґрунтя організації управління інтеграційним розвитком

Узгодження взаємодії ролей ключових учасників РІВ-простору забезпечуватиме встановлення інституціонального порядку через формування концепцій контролю {КК}, що у [373, с. 8] визначаються як «сукупність значень і смислів, певного світогляду, що дозволяє агентам таумачити наявні процеси та інтерпретувати дії інших». Саме елементи неформалізованої множини {КК} відбивають спільні риси у відношенні акторів {А} щодо участі у ІСБ, визначають умови відбору екологічних й ринкових ніш [373] та відбивають правила структурування полів взаємодії [456, с. 43]. Перепроєктування ж відбиття системи взаємних очікувань учасників ІСБ у концепціях контролю ($f: \{A\} \rightarrow \{KK\}$) являє собою елемент інституціоналізації у плані ІР (розвиток через сукупність невідкладних окремим акторам правил [123, с. 35]).

При розробленні {ІО} та {КК} доречним є підпорядкування ІР запропонованій у [22] концепції горизонтів розвитку, яка передбачає постійний процес створення нових напрямків діяльності суб'єкта господарювання (принцип випереджальної адаптації). Значення ПРІВ при цьому полягатиме у виробленні правил відбору об'єктів для майбутньої інтеграції (залучення акторів для використання можливостей, наданих середовищем). Відповідно відбуватиметься й трансформація {КК} задля створення нових типів попарних взаємовідносин та збільшення м'якості системи (з одночасним ускладненням її ідентифікації). ОУІР у даному аспекті полягає в оптимізації типології й нормуванні кількості дуальних відносин (у разі прийняття представлення розвитку як скорочення чи збільшення типів відносин у рамках самоорганізації [123, с. 94]).

Положення 5. Внутрішнє структурування РІВ-простору відбуватиметься через формування мереж узгодження параметрів взаємодії (УПВ-мереж або МУПВ), параметри й кількість яких відповідають внутрішньому структуруванню інтегрованої цілісності та обраним напрямкам життєдіяльності. В межах МУПВ відбувається співвіднесення можливостей (М), компетенцій (К) і потреб (Б) акторів, обмежень на їх активність (О) й винагород за відмову від опортуністичної поведінки (В) через оптимізацію розподілу (Р) влади й свободи акторів. Технологією такого співвіднесення є формування МКБОВР-балансу.

Основу ІР складають дуальні взаємини в рамках формування балансу очікувань між потребами та можливостями окремих акторів (МБ-мережа на рис. 2.9). При цьому для включення таких МБ-взаємодії до уваги ОУІР вони повинні відбуватися періодично й не на одноразовій основі. У такому випадку

ку відбувається переформування параметрів кортежу, заданого формулою (2.1). Також слід ураховувати, що перегляд МБ-взаємин може відбуватися як еволюційним, так і бифуркаційним шляхом. Логіка такого перегляду не матиме значних розбіжностей. Головна відмінність полягатиме у визначенні відповідного відрізка означеної на рис. 2.4 спіралі інтеграційного розвитку. Постійність взаємодії окремих акторів спричинятиме потребу зближення їхніх систем діяльності (або ФС). Це може спричинити як виникнення неформальних моделей поведінки (організаційних рутин у формі $\{KK\}$), так і формалізацію зближення через введення інтеграційних обмежень (СІО).

Оскільки МБ-мережа формується в рамках виділених на рис. 2.22 фізичних, владних та інформаційних границь, виникає потреба подолання опортунізму у взаєминах учасників ІСБ. Зменшення опортунізму може реалізовуватися як через механізми владного пригнічення, так і через введення системи стимулів за дотримання параметрів установлених інтеграційних обмежень. Отже, і поєднання можливостей, потреб і винагород буде відбуватися в рамках структуризації інтегрованої цілісності, так як це представлено на рис. 2.25. Відповідно, можна дослідити трансформування дуальних взаємодій у розширену мережу узгодження параметрів взаємодії. Критерієм узгодженості можна вважати вибір оптимальних для всіх суб'єктів господарювання $\{A\}$ цільових орієнтирів.

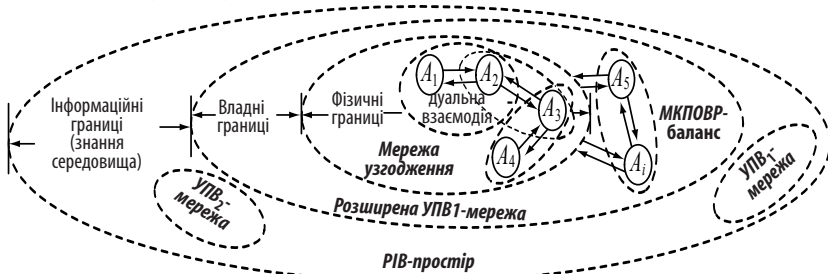


Рис. 2.25. Агреговане представлення мережі узгодження параметрів взаємодії

Подане на рис. 2.25 структурування РІВ-простору дозволяє сформувати інструментарій інтерпретування акторами вчинків інших учасників ІСБ. Визначення складових такого інструментарію та їх втілення в практику господарювання утвореної структури складатиме важливий етап ОУІР (елемент СОУ₇). Саме усвідомлення вироблених правил призводить до осмислення

акторами власних інтересів й мотивів входження до ІСБ (відбір і формування набору елементів $\{PI\}$ з поданих на рис. 1.19). Отже, ідентифікація правил і ресурсів призводить до відбиття інтересів окремих акторів та обумовлює потребу здійснення консолідованих дій. Відповідно й формування *PIB*-простору відноситься до одного із завдань ОУІР (COU_4).

Орієнтуючись на рис. 2.25, звернемо увагу на включення декількох *UПB*-мереж до одного *PIB*-простору (можливо у випадку, наприклад, диверсифікованої ІСБ чи перетинання альянсів. При цьому можуть перетинатися чи співпадати фізичні й владні границі інтегрованого утворення). Така пропозиція дозволяє, по-перше, сполучити всі подані на рис. 2.13 та 2.14 контексти розгляду інтегрованої цілісності. По-друге, *PIB*-простір буде регламентувати управління вимогами (в контексті провадження *МКБОВР*-балансу введення $\{IO\}$ можна звести до встановлення взаємних вимог. Реконфігурування складу $\{A\}$ зводиться до перевірки відповідності потенційного партнера вимогам $\{ICB\}$) при проходженні нового циклу поданої на рис. 2.4 спіралі. По-третє, актори мають відходити від означеного у [123, с. 143] принципу самодостатності ресурсозбереження. Підсилення ж некерованості на біфуркаційному етапі спіралі інтеграційного розвитку дозволить домінуючим акторам використовувати $\{KK\}$ для посилення власної позиції (особливо у стабільних полях [456, с. 43]).

*Положення 6. Інтеграційний розвиток (IP) реалізується через проведення узгоджених трансформацій суб'єктами господарювання для забезпечення динамічного доповнення компетенції акторів та переведення інтегрованої цілісності на новий атрактор функціонування (нову динамічну точку інституціональної рівноваги) шляхом перегляду ступенів свободи акторів (трансформації $\{IO\}$) та зміни її архітектурного представлення. Організаційна діяльність тут зводиться до рекурсивного впровадження механізмів динамічного структування *PIB*-простору.*

Прийняття поданої на рис. 2.4 спіралі IP зводить його до переходів між рівноважними положеннями, під час яких відбувається зміна станів ІСБ та її відносин із середовищем. Відповідно актуалізується потреба відображення моделі процесу розвитку системи (динаміка руху у часі). При цьому відбуватиметься перегляд елементів формули (2.1) в міру руху вздовж спіралі інтеграційного розвитку (див. рис. 2.4). Окрім того, у певному комбінуванні змінюватимуться й виконувані ІСБ функції та ролі, що відіграють актори,

які входять до інтегрованої цілісності. Як припущення передбачається, що будь-яка з таких змін призводить до якісної трансформації системи {ICB} у цілому (критерій віднесення змін до акту розвитку). Орієнтуючись же на [110, с. 95–96], пропонується спочатку задати структурування {ICB} (див. формулу (1.1)) на певний момент часу ($t \in [1, T]$), установивши таке підпорядкування множин:

$$\begin{aligned} ICB(t) = \{ & A(t), IO(A(t)), CT(A(t)), KK(t), \\ & BB(A(t)), FH(PA(t), A(t)), P(A(t)), Z(A(t)) \}, \end{aligned} \quad (2.2)$$

де $\{A(t)\}$ – набір учасників інтегрованого утворення (акторів, суб'єктів господарювання), які присутні в ньому у певний період часу. Згідно з формулою (1.1), можливе виділення внутрішньої структури кожного з акторів, а саме $A(EL(t))$;

$\{IO(A(t))\}$ – інтеграційні обмеження, яким підпорядковується життєдіяльність певного учасника інтеграційної структури в момент часу t ;

$\{CT(A(t))\}$ – присутність конкретного суб'єкта господарювання в ICB характеризується не лише зобов'язаннями по відношенню до інтеграційної цілісності, але й певними правилами і принципами (стратегічними імперативами). Дана множина $\{CT\}$ відбиває стан (відношення до участі) учасників ICB й розподіляється на: діяльність у базовому (CT_1) чи комплементарному (CT_2) складі акторів; залучення до віртуальної взаємодії (CT_3); утримання від взаємодії через опціон утримання (CT_4); знаходиться в процесі залучення до (CT_5) чи вилучення зі (CT_6) взаємодії;

$\{KK(t)\}$ – актуальні на момент часу t концепції контролю (консолідований світогляд учасників ICB) та правила здійснення трансакції (правила обміну) між окремими учасниками. До їх складу можна віднести: правила залучення нових членів (KK_1); правила підбору учасників для майбутньої інтеграції (KK_2); правила організації управлінських структур (KK_3); правила поширення інтеграційних відносин (KK_4); правила утворення управлінських схем, методів і процедур (KK_5); параметри підтримки вже укладених угод (KK_6); сценарії трактування певних подій (елемент w на рис. 2.14) і вироблення реакції на потік обставин (KK_7); правила та сценарії залучення ресурсів (KK_8); консолідовану стратегію ICB (KK_9); принципи вироблення учасниками ICB дій, потрібних для реалізації консолідованої стратегії (KK_9);

$\{BB(A(t))\}$ – відбиття параметрів поданої на рис. 2.25 УПВ-мережі, до якої на момент часу t залучено окремого учасника інтегрованого утворення;

$\{\Phi H(PA(t), A(t))\}$ – характеризує розподіл функцій, виконуваних інтеграційним утворенням, та ролей залучених до складу ІСБ агентів. Ця множина відображає проекцію потрібних для виконання дій на множину учасників ІСБ ($f: \Phi H \rightarrow A$);

$\{П(A(t))\}, \{3(A(t))\}$ – відбивають потенціал та наявні знання кожного актора.

Склад множини $\{B(A(t))\}$ визначається структурою охарактеризованого у 5-му положенні МКБОВР-балансу та розподілом між учасниками ІСБ ресурсів пригнічення чи влади (PB). Відповідно можна встановити таке підпорядкування:

$$B(A(t)) = \{M(A(t)), K(A(t)), B(A(t)), O(A(t)), V(A(t)), P(PB, A(t))\}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^N M(A_i) \& \sum_{i=1}^N K(A_i) \equiv \sum_{i=1}^N B(A_i) \\ \sum_{i=1}^N O(A_i) \equiv \sum_{i=1}^N B(A_i) \end{array} \right. \quad (2.3)$$

У контексті формули (2.2) ОУІР зводиться до вироблення механізму динамічного структурування, в рамках якого поєднуються можливість самостійного визначення завдань учасниками ІСБ (з орієнтацією на результат як системоутворюючий фактор) зі спроможністю трансформації параметрів присутності у ІСБ (адаптація структури $ICB(t) \rightarrow ICB(t + 1)$ як постійна реакція на результат). Підґрунтям такого динамічного структурування є переважна орієнтація на принципи інтегративізму й пульсарності (див. табл. Ж.4), коли дезінтеграція розглядається як передумова зміни якісного стану системи (перегляду параметрів формули (2.2)). Дотримання ж балансу між інтеграцією та дезінтеграцією регламентуватиметься принципом інтегративізму, відмова від якого передбачала б утворення ІСБ з відсутністю внутрішніх протиріч, а отже, без стимулів до розвитку.

Положення 7. Розкриття змісту управлінської діяльності й складу задач організації управління інтеграційним розвитком пропонується реалізовувати через дослідження зміни змісту функцій управління в рамках обраного підходу до структуризації інтегрованого утворення.

Організація управління ІР повинна орієнтуватися як на підтримку еволюційного перегляду форм взаємодії акторів (еволюційний рух як постійне

ускладнення й перегляд параметрів формули (2.2)), так і на підтримку трансформаційних (біфуркаційних) переходів у кожному циклі спіралі розвитку (інтеграційно-деінтеграційному процесі). Такий перегляд може змінити владний баланс у рамках РІВ-простору (через виникнення нових домінуючих коаліцій акторів) і призвести до зміни параметрів інтеграційної взаємодії ($f: \{KK\} \rightarrow \{CIO\}$). Відповідно, зміняться й параметри механізму управління інтеграційним розвитком (МУІР). Іншим важливим аспектом ОУІР буде встановлення динамічного балансу між централізацією й децентралізацією управління рухом ІСБ уздовж спіралі інтеграційного розвитку. При цьому поширення самоорганізації (особливо для ІСБ з середини континуума на рис. 1.24) дозволить підтримувати постійне відхилення від рівноваги задля забезпечення зростання обсягів ділової активності ІСБ. Відповідно, поширення ознак фрактальності (див. рис. 2.17) дозволяє подолати недоліки ОУІР саме через самоорганізацію. Якщо ж орієнтуватися на ІСБ більш жорсткого типу, то ОУІР для них зводиться до формування контуру, подібного до поданого на рис. 1.2. У будь-якому разі розкриття змісту управлінської діяльності в контексті розвитку ІСБ зводиться до визначення особливостей функцій управління (COU_4) та вироблення інструментарію їх реалізації (COU_7).

Отже, розуміючи під функцією види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу [347, с. 133], пропонується зміст управління ІР звести до визначення змістовного наповнення функцій управління. Авторське обґрунтування поданого на рис. 2.26 складу функцій подано у [347, с. 134–136].

ОУІР, відповідно, зводиться до впровадження інструментів реалізації даних функцій (COU_7) до контурів зворотних зв'язків (COU_3). Тут слід звернути увагу на потребу динамічного розгляду процесу ІР. Для розкриття змісту функцій управління співвіднесено з виділенням стадій інтеграційного процесу. Ці стадії виокремлювалися логіко-змістовним аналізом [146; 424; 470]. Трансформаційна сутність ІР обумовила й необхідність подвійного відображення функцій управління. Розкриваючи зміст управлінської діяльності слід урахувувати й множинність трактувань як безпосередньо процесу управління, так і варіантів виділення стадій інтеграції. Структурування ІСБ, як видно з (2.1), також передбачає виділення важливих агрегованих змістовних складових, які також потребують різних варіантів реалізації управлінського впливу. Саме тому для повнішого розкриття змісту ОУІР було розроблено схеми на рис. 2.27 та рис. 2.28.

| Елементи ОУР | Плин процесу інтеграційного розвитку | | Вивчення природи відомих властивостей і закономірностей їхніх дій | З'ясування функціональної значимості частин у структурі досліджуваної цілісності |
|------------------------------------|--|---|---|--|
| | Аспекти і області сприявання управлінського впливу | Аналіз факторів, які забезпечують можливість інтеграції | | |
| $\{O^{-1}A(t)\}$ | Аналіз факторів, які забезпечують можливість інтеграції | Аналіз факторів, які забезпечують можливість інтеграції | Вивчення природи відомих властивостей і закономірностей їхніх дій | З'ясування функціональної значимості частин у структурі досліджуваної цілісності |
| Планування та прогнозування | Співвіднесення типу ІСБ з конфігурацією інтеграційних обмежень (табл. 4.3). Континумум введень та перегляду Ю (рис. 2.21) | Модифікована матриця інтеграційної залежності ІСБ (табл. 3.2). Оцінка потенціалу машинобудівного сектору ІСБ (табл. Н.2). Трансформційні сценарії інтеграційної політики розвитку (табл. 4.5). Процедури каскадування ІРІ | Схема портфельного аналізу при обґрунтуванні інтеграційної стратегії (рис. 4.5). Архитектурне представлення ІСБ (табл. 2.5). Розробка корпоративних карт BSC | Еволюційне моделювання інтеграційної взаємодії (рис. 6.5). Моделювання інтеграційної взаємодії у віртуальній підприємстві (рис. М.3-рис. М.5) |
| Координатна | Матричне моделювання взаємних очікувань учасників ІСБ (табл. Е.7). Схема і правила ідентифікації границь кластеру (рис. І.6) | Модель УІВ-мережі (рис. 2.25) та участі актора в інтегрованій структурі (рис. 2.29). Система критеріїв ідентифікації мережних відносин (рис. 3.10). Комбінаційна характеристика симетричних ІСБ (табл. Н.1). Створення композицій: компетентції ІСБ через формування моделі BSC (рис. 4.7) | Референтна модель управлінської ІР (рис. 2.35). Структура онтологічного базису (табл. 5.1). Взаємодії акторів як функціональних систем в рамках ПРІВ (рис. 3.3) | Архитектура МУР (рис. 5.11). Типологія ефектів від мережного ІР (табл. І.6). Архитектура спрямованості дії МУР щодо каскадування параметрів змін (табл. 4.4) |
| Облік, аналіз, контроль | Онтологічний базис інтеграції (табл. 5.1) і предикативні моделі ІР (табл. Л.6). Архитектура-ра систем обліку (табл. 3.5) та управління знанням (рис. А.15) | Оцінка ступеню зв'язності підприємств машинобудування в ІСБ (табл. 4.2). Логіка функціонування обліково-аналітичного забезпечення (рис. 3.1) та системи регламентів знаннями ІСБ (рис. 5.1). Процес узгодження регламентів системи взаємного моніторингу учасників інтегрованої цілісності | Нейронна мережа для оцінювання доречності взаємодії (рис. 5.3). Архитектура облікової системи як підгрунтя нейронної моделі (табл. 5.1) | Критерії ефективності інтеграційної діяльності (табл. 2.1). Застосування ситуаційних баз знань (табл. Н.4) для оцінки відповідності динаміки ІР нормативам |
| Організація | Організаційне забезпечення стратегії розвитку (рис. 4.4). Профіль в дилітативній формі інтеграції на базі дилітативної взаємодії (табл. 2.2) | Організація управління владним примусом в інтеграційних процесах (рис. 3.3) та колективних діях (рис. Ж.3). Встановлення форм організації інтеграційної взаємодії у ІСБ (рис. 3.4). Проведення контурів ОУР (рис. 2.6). Композиційне представлення ІСБ в термінах МІВ/ОВР-балансу (рис. 3.8). Композиція УІВ-мереж (рис. 2.25) | Логіка організації реконфігурування ланцюгів постачань (рис. 4.8). ОУР як управління консолідацією ресурсів знань (рис. А.15) | Оцінка якості ОУР (табл. 5.4). Підхід до розрахунку сили зв'язності учасників інтеграційної взаємодії (табл. 4.1) та синергії інтеграційної взаємодії (рис. 3.7) |
| Мотивація і регулювання | Проваждення контексту розгляду інтегрованої цілісності (рис. 2.13). Визначення системоутворюючого фактору інтегрованої цілісності (рис. 2.22) | Інтеграція системи управління актора (ФС) до механізму управління ІСБ (рис. 3.2). Складність і проблеми класичного інтеграційного розвитку (рис. І.3). Склад компонентів бізнес-моделі $\{БМ\}$ ІСБ (табл. І.11) та орієнтація МУР на узгодження $\{БМ\}$ різних учасників (рис. 4.3). Організаційне регулювання розвитку кластера (рис. 4.4) | Трансформційні сценарії ІР (табл. 4.5). Логіка конструювання інституційної політики ІСБ з узгодженням бачення учасників щодо входження до неї | Архитектурне оцінювання потенціалу ІСБ (табл. 3.2) та співвіднесення рівнів його розвитку між учасниками інтегрованого утворення |

Рис. 2.26. Розкриття змісту управління розвитком у контексті перегляду інтеграційних обмежень

| Елементи ОУІР | | Плин процесу інтеграційного розвитку | | |
|---|--|---|--|---|
| | | Початок інтеграції | Період інтеграції | Завершення інтеграції |
| | | Аналіз факторів, які забезпечують можливість інтеграції | | |
| Розподіл за функціональними областями логістики | Питання визначення місії та стратегії | Розкриття розуміння стратегії інтеграційного розвитку (рис. 4.1). Процедури динамічного формування параметрів <i>P/B</i> -простору (рис. 3.6) | Рекурентне представлення процесу інституціонального проектування (рис. Ж.7). Схема процесу формування стратегії кластерно-мережної структури (рис. 4.2) | Склад компонентів бізнес-моделі <i>{БМ}</i> інтегрованого утворення (табл. И.11). Розуміння інтеграційної стратегії як узгодження бізнес-моделей (рис. 4.3) |
| | Розподіл повноважень та відповідальності | Модель Дж. Захмана для представлення архітектури ІСБ (табл. А.14). Матричний підхід до моделювання архітектури ІСБ (табл. 2.5). Процедури зв'язування ролей та потрібних функцій | Архітектурне представлення субмеханізмів управління витратами (рис. 6.1). Ідентифікатори оцінки ефективності кластерної стратегії (рис. И.5) | Архітектурний підхід до розрахунку синергії інтеграційної взаємодії (рис. 3.7). Параметри конфігурування інтегрованого утворення (табл. Е.8) |
| | Система маркетингу та продажів | Модель інтеграційної мережі (рис. И.11). Орієнтація управлінського процесу на створення композиції дуальних клієнтальних взаємин в рамках ІСБ | Розробка системи методів й моделей (системно динамічних – рис. 6.8 та мульти-агентської взаємодії – рис. М.1) відбиття параметрів клієнтальних взаємин учасників ІСБ | Підхід до розрахунку сили зв'язаності учасників інтеграційної взаємодії (табл. 4.1). Профіль кластерної та інтеграційної взаємодії (табл. 3.4) |
| | Кадрова політика, мотивація менеджерів | Референтні матриці базових й компліментарних інститутів для ІСБ (табл. 3.1). Дослідження соціальної природи процесів ІР. Залучення теорії соціального обміну до циклу ОУІР (рис. 3.5) | Моделі колективних дій. Властивості ключової компетенції й концепція BSC (рис. 4.6). Логіка відбиття мотивованої поведінки ІСБ у BSC (рис. А.13) | Створення композиції компетенції ІСБ через формування моделі BSC (рис. 4.7). В рамках проєкції BSC формалізується система мотивації й проводиться відбір кадрів |

Рис. 2.27. Розкриття змісту управління інституціональними трансформаціями

Якщо подана на рис. 2.26 структуризація відбиває перегляд системи інтеграційних обмежень $\{IO\}$, то інші торкаються складу акторів $\{A\}$ та інституціональних норм $\{KK\}$ відповідно. Такий розподіл дозволяє врахувати й різні тлумачення процесу управління. Так, якщо відійти від розуміння управління як «цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт з метою зміни його стану відповідно до мінливих умов ІР» (рис. 2.26) на користь тлумачення Г. Кунца управління, як «процесу проектування та утримання середовища, в якому індивідуальності, що працюють разом у групах, продуктивно досягають обраних цілей» [178, с. 764], можна отримати розуміння організації управління переглядом норм поведінки $\{KK\}$ (рис. 2.27). Тлумачення ж управління як «шляху від старої конфігурації взаємозв'язків до нової, тобто від однієї моделі організації до іншої» [381, с. 221] більше орієнтоване на поданий на рис. 2.28 перегляд складу й структури об'єкта управління $\{A\}$ че-

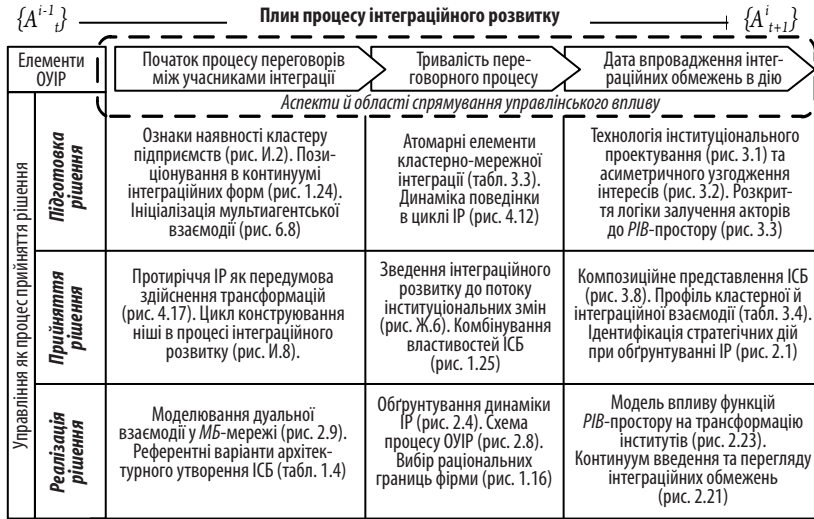


Рис. 2.28. Розкриття змісту управління реконфігуруванням складу ІСБ

рез розвиток початкової його організації (структури на початок здійснення управлінського впливу).

*Положення 8. Поетапне підпорядкування механізмів управління суб'єктів господарювання вимогам *PIB*-простору та *УПВ*-мереж утворює єдину скоординовану відкриту саморегулюючу систему, засновану на балансі очікувань і конкурентно-коопераційній взаємодії, що регулюється формалізованою економіко-владною структурою та представляється як модель кластерно-мережної взаємодії.*

Представлене на рис. 2.25 структурування *PIB*-простору свідчить про можливість входження до нього декількох *УПВ*-мереж, співвіднесених у межах означеного на рис. 2.29 ланцюга створення вартості. При цьому відбуватиметься трансформація механізмів управління життєдіяльністю економічних агентів в єдину скоординовану відкриту саморегулюючу систему. Відповідно й структурування ІСБ можна базувати на розробленій Б. Г. Клейнером [180, с. 107–114] моделі мережі взаємних («перехресних») очікувань, що базується на кортежі «інтереси – очікування – інститути» й розглядає будь-якого суб'єкта господарювання на перетині взаємин з різними інституціональними агентами. Отже, й управління розвитком ІСБ можна

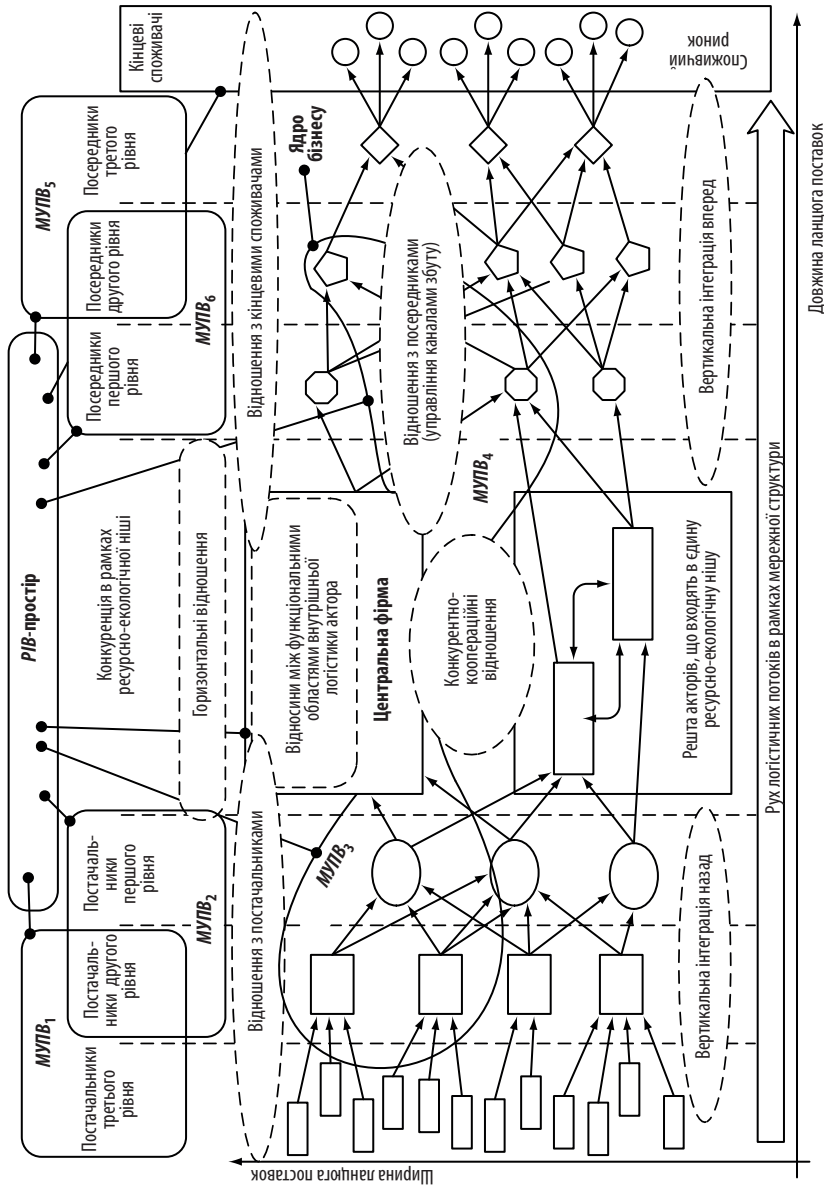


Рис. 2.29. Модель участі підприємства в мережній структурі (опрацювання на основі [253; 467; 477; 512])

звести до формування й перегляду балансу очікувань, що визначатиме положення кожного актора у логістичному ланцюзі та структуруватиметься, згідно з концепцією концентричних кілець.

Усвідомлення розглянутих на рис. 2.29 відносин дозволяє ідентифікувати наявність кластерно-мережного утворення. Підґрунтя такої ідентифікації складатимуть процедури визначення компліментарності владних потенціалів окремих акторів, співвіднесення швидкості контракування й ступеня пов'язаності акторів, закріплення меж кластера, оптимізації балансу взаємних очікувань учасників кластеру, регламентації конкурентно-коопераційної взаємодії через використання удосконалених схем «витрати-випуск». Обов'язковим елементом тут є оцінка відповідності антимонопольному законодавству. Також слід звернути увагу на те, що подана на рис. 2.29 мережна структура може бути деталізована до різного роду атомарних елементів (ПРІВ → МУПІВ → атомарні структури → дуальні відносини), сукупність яких складатиме основу ОУІР.

Положення 9. Організацію підтримки ситуації взаємосприяння та забезпечення синергії систем діяльності окремих суб'єктів господарювання слід ґрунтувати на архітектурному представленні інтегрованої цілісності, яка відбиватиме загальний контекст взаємодії, розподіл ролей учасників РІВ-простору та структурування параметрів УПВ-мережі. Архітектурна парадигма базується на холистичному (субцілісному) підході й виділенні фракталових ознак (ознак вкладених ієрархій) ІСБ.

Головною відмітною рисою ІСБ як локально оптимізованої соціально-економічної системи є потреба поєднання значної кількості елементів (суб'єктів господарювання та їхніх систем діяльності), що значно ускладнює організацію управління розвитком інтегрованого утворення. Подолання такої складності можливе за рахунок виділення істотних складових елементів та формалізації всіх взаємовідносин між ними, що відбиватиме архітектуру інтегрованої цілісності. Тлумачення ж архітектури пропонуємо базувати на положеннях стандарту ISO 42010 як «фундаментальної організації системи, втіленої у її компонентах, їх відношенні один до одного й до зовнішнього оточення та керівних принципах її розвитку чи еволюції» чи «концепції життєдіяльності найвищого рівня системи у її оточенні» [515, с. 17]. Така архітектура, на думку Д. Хорафаса [502], повинна визначати функції компонентів системи та відповідні потреби в ресурсах, містити протоколи й інтерфейси взаємодії акторів.

Отже, для відображення інтеграційної динаміки ($\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$) потрібна наявність декількох різних моделей даної системи (концептуальної, владної, очікувань, ресурсної відповідності тощо), які задовольнятимуть різні потреби суб'єкта управління (елемент COU_1 ОУІР). Потреба співвіднесення таких різних описів у рамках єдиної моделі зумовила доречність (дowodено автором у [341]) застосування холярхічного підходу до структурування ІСБ, коли інтеграційна структура представляється через вкладені сукупності «субцілісних об'єктів». При цьому кожен суб'єкт господарювання визначається як окремий холон («частка, що володіє властивостями і цілого, і частки» [86; 518] і має власні стратегічні імперативи, які не поширюються на решту представників холярхії [405, с. 25–27]). Такий підхід, певною мірою розширюючи ТФС, дозволяє кожного учасника ІСБ розглядати і як систему, і як елемент архітектури ІСБ (метасистеми більш високого рівня). Саме в рамках створення архітектури формуватимуться стимули (МКБОВР-баланс) й обмеження ($U\{IO\}$) на дії учасників ІСБ. Також вироблення архітектури дозволяє спростити узгодження й підпорядкування цілей окремих акторів та створити самоорганізаційне підґрунтя їх взаємодії.

Положення 10. Кінцевим результатом організаційної діяльності є формування механізму управління інтеграційним розвитком (МУІР), що складається з множин інструментів, важелів впливу й інституціональних регламентів. Архітектурна парадигма, поєднана з мультиагентським підходом, забезпечує емерджентне узгодження елементів МУІР і параметрів МКБОВР-балансу. Мета функціонування МУІР зводиться до динамічного структурування учасників інтегрованої цілісності через трансформацію владних позицій та добір кращих варіантів клієнтської взаємодії відібраних акторів. Результатом роботи МУІР є утворення певним чином структурованої ІСБ та формування механізму управління нею – механізму управління інтегрованою структурою бізнесу (МУІСБ).

Теоретичним підґрунтям формування МУІР обрано твердження Г. П. Щедровицького [492] щодо обов'язковості провадження будь-яким механізмом процесу змін об'єкта та тривалість відповідних керівних впливів. Отже, й дію МУІР можна представити у вигляді процесу, підпорядкованого досягненню бажаного з точки зору інтегрованої цілісності результату. Метою ж МУІР постане отримання нової інтегрованої цілісності. Іншим твердженням, яке варто враховувати при розбудові МУІР, є поло-

ження про неможливість заздалегідь спрогнозувати (особливо для акторів з середини континуума інтеграційних форм з рис. 1.24) параметри переходу $\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$. Відповідно, підтримуючи [123, с. 93], функції МУІР слід звести до цілеспрямованого створення (через внутрішньосистемні мутації) набору дуальних відносин (див. рис. 2.25) та формування на цій основі генотипу цілісності (ПРІВ і набору МУПВ). Безпосередньо ж МУІР перетворюється у засіб еквіфінального перетворення природного руху подій у процес досягнення цілі (прогнозованого варіанта $\{ICB(t+1)\}$) з підміною управлінського впливу відбором акторів для дуальної взаємодії (регламентація переходу $\{A(t)\} \rightarrow \{A(t+1)\}$ та $\{IO(A(t))\} \rightarrow \{IO(A(t+1))\}$).

Таким чином, створення МУІР пропонується підпорядкувати гіпотезі поєднання регламентації взаємин з можливістю динамічного структурування учасників ІСБ, що буде моделюватися як точка динамічної рівноваги параметрів УПВ-мережі. Особливістю даного механізму буде представлення його елементів через емерджентну й еквіфінальну взаємодію акторів. Таку взаємодію пропонується реалізувати об'єднаним використанням мульти-агентського підходу (МАС) та онтологічного моделювання. Разом з тим не слід відходити і від класичного розуміння механізму як сукупності інструментів й важелів впливу на плин інтеграційних процесів. Відповідно, й вироблення інструментарію МУІР передбачає розподіл задач ОУІР на організацію управління: трансформаційними змінами, еволюційним переглядом параметрів функціонування та формуванням механізму управління ІСБ. Також й кожен елемент модельного базису треба розглядати з точки зору відбиття поведінки ІСБ на різних етапах спіралі розвитку, так як це подано на рис. 2.30. Відповідно модельний базис зведено до агрегованого розподілу використаних моделей на детерміністські та біфуркаційні з прийняттям процесного підходу до відображення життєдіяльності ІСБ. Також не можна розділяти дію МУІР з організацією управління ІСБ. У цьому випадку пропонується розглядати створення механізму управління ІСБ (МУІСБ) як завершальний етап роботи МУІР. Відповідні взаємозв'язки та їх місце в ОУІР представлені на рис. 2.31.

Положення 11. Сполучення в УПВ-мережі потенціалів базового й комплексного набору учасників ІСБ дозволяє ввести ефект синергії потенціалів у контур організації управління інтеграційним розвитком і забезпечити прояв самоорганізації при клієнтській взаємодії акторів. Зростання потенціалу за-

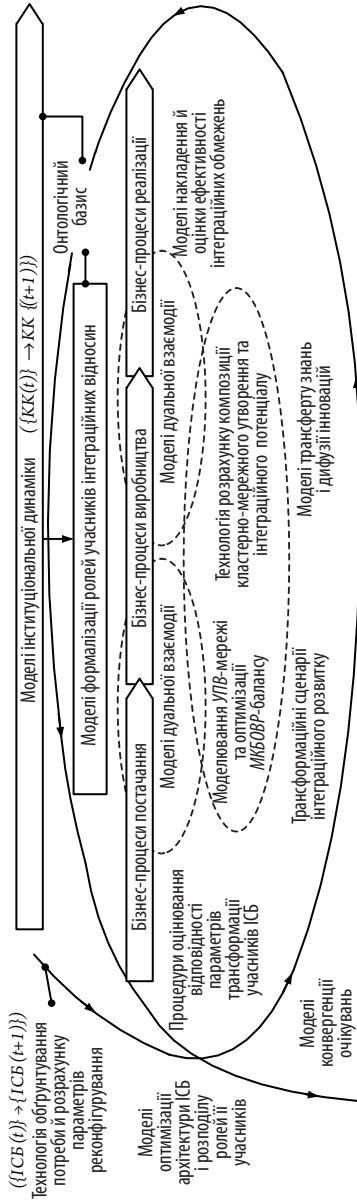


Рис. 2.30. Модельний базис дослідження організації управління інтеграційним розвитком

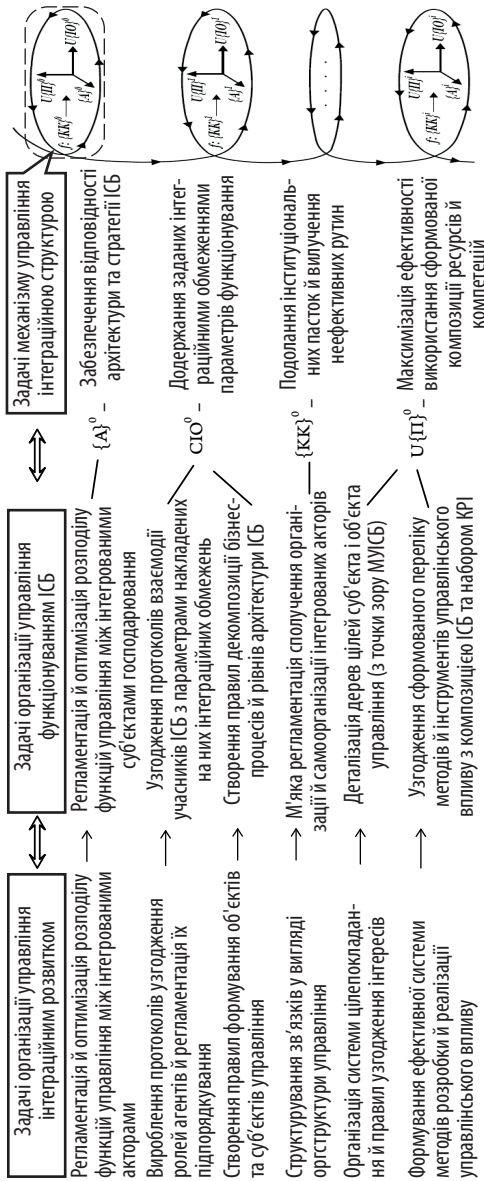


Рис. 2.31. Взаємозв'язок ОУІР та параметрів МУІСБ

безпечується звуженням зони компромісів між автономією відокремлених акторів й настановами інтегрованої цілісності на підґрунті поширення знань про параметри МКБОВР-балансу.

Перехід $\{A(t)\} \rightarrow \{A(t+1)\}$ дозволяє звести ОУП до управління комбінацією знань про наявні ресурси (компетенції) різних агентів у межах УПВ-мереж та оптимізацію їх взаємодії за критеріями виникнення синергії й максимізації потенціалу узгодженого використання ресурсів. Типи ж необхідних знань, відповідно до [492], можна звести до знань про життєдіяльність керованих структур і форми їх організації та знань про способи об'єднання акторів. IP призводить до вилучення ресурсів одних акторів та залучення ресурсів інших акторів до внутрішнього ринку ІСБ. Критерієм такого перерозподілу є мінімізація неузгодженості між бажаною ($ВБ^{БЖ}$) та отриманою ($ВБ^{\Phi}$) конфігурацією МКБОВР-балансу на кожен період часу t .

Оцінювати ефективність переходу до $\{ІСБ(t+1)\}$ можна через зменшення рівня трансакційних витрат, отримання додаткових конкурентних переваг, виникнення компліментарних активів чи прояв ефекту синергії (C_H). Відповідно, кожен виток спіралі IP викликатиме зміну параметрів й ефективності використання потенціалу ІСБ та її учасників. Зрозуміло, що кожен учасник ІСБ прагне до максимізації власного прибутку ($ІПР(A_i) \rightarrow \max$) при потребі збільшення й рівня консолідованого прибутку ($КІПР \rightarrow \max$). Отже, й оцінити ефективність чи спрогнозувати доречність трансформаційного етапу IP можна, враховуючи наступну систему обмежень:

$$\left\{ \begin{array}{l} ІПР(A_i) \rightarrow \max; КІПР(t) \rightarrow \max \\ \sum_{i=1}^N ВБ^{БЖ}(A_i) - \sum_{i=1}^N ВБ^{\Phi}(A_i) \rightarrow \min \\ \sum_{i=1}^N \Pi(A_i(t)) \leq \sum_{i=1}^N \Pi(A_i(t+1)) \\ \sum_{i=1}^N З(A_i(t)) \leq \sum_{i=1}^N З(A_i(t+1)) \\ C_H = (\Pi_{ІСБ} - \sum_{i=1}^N \Pi(A_i)) \rightarrow \max \end{array} \right. \quad (2.4)$$

Далі слід наголосити на необхідності розподілу потенціалу учасників ІСБ за рівнями її архітектурної побудови. Також пропонується деталізація потенціалу кожного з акторів через виділення адаптивної ($\Pi_{\text{АД}}$), конкурентної ($\Pi_{\text{КТ}}$), інтеграційної ($\Pi_{\text{ІН}}$), інноваційної ($\Pi_{\text{ІНВ}}$) і трансформаційної ($\Pi_{\text{ТР}}$) компонент:

$$\{P(A(t))\} = \{\Pi_{\text{АД}}(A(t))\} \cup \{\Pi_{\text{КТ}}(A(t))\} \cup \{\Pi_{\text{ІН}}(A(t))\} \cup \{\Pi_{\text{ІНВ}}(A(t))\} \cup \{\Pi_{\text{ТР}}(A(t))\} \quad (2.5)$$

Окрім розподілу (2.5), пропонується розподіл потенціалу за його відношенням до базового ($\{A^B\}$) та компліментарного ($\{A^K\}$) складу ІСБ ($\{A\} = \{A^B\} \cup \{A^K\}$). Сполучення цих видів розподілу дозволить розширити ресурсну парадигму ОУІР розподілом керівних впливів у системі координат «архітектурна проекція – рівень деталізації». У якості іншого критерію ефективності процесу ІР можна розглядати якісний склад акторів $\{A\}$ з точки зору відповідності архітектури ІСБ вимогам й потребам середовища господарювання. При цьому розраховуватиметься ряд показників, означених у табл. 3.1. Їх введення дозволяє забезпечити ряд змін у складі учасників інтегрованої цілісності, а саме:

- ◆ перегляд базового складу акторів як реалізація інтеграційного розвитку на біфуркаційному етапі ($\{A^B(t)\} \rightarrow \{A^B(t+1)\}$), з відповідним переглядом інституціональних правил відносин ($\{KK^B(t)\} \rightarrow \{KK^B(t+1)\}$) у межах РІВ-простору;
- ◆ зміна комплементарного складу акторів ($\{A^K(t)\} \rightarrow \{A^K(t+1)\}$), як відбиття еволюційної динаміки на детерміністському етапі чи як накопичення потенціалу для трансформації та дифузії знань ($\{3^K(t)\} \rightarrow \{3^K(t+1)\}$) через перегляд параметрів УПВ-мережі;
- ◆ дифузія суб'єктів господарювання між базовим та компліментарним складом учасників ІСБ ($\{A^K(t)\} \rightarrow \{A^B(t+1)\}$ та $\{A^B(t)\} \rightarrow \{A^K(t+1)\}$), що урізноманітнює конфігурацію й параметри поданої на рис. 2.4 спіралі інтеграційного розвитку.

Моделювання зазначених варіантів перегляду складу множини $\{A\}$ дозволяє розвиток потенціалу співвіднести із структуруванням відносин між інтегрованими акторами на підґрунті моделювання спроможності ІСБ до реконфігурування та розглядати його як звуження зони компромісів між автономією відокремлених акторів і загальними настановами РІВ-простору.

Останнім критерієм, який слід урахувати при ОУІР, є оцінка якості безпосередньо процесу управління. Технологія такої оцінки передбачає її розподіл відповідно до біфуркаційного та детерміністського етапів ІР, з виділенням представлених у табл. 3.2 груп показників.

Положення 12. Поєднання процесного й агентського підходів до моделювання взаємодії учасників інтеграційних структур дозволяє розробити референтну модель організації управління інтеграційним розвитком і підпорядкувати її методології проектного менеджменту. Пульсарна природа РІВ-простору та УПВ-мереж обумовила представлення циклів інтеграційного розвитку як окремих холонів проекту в межах субцілісної (холархічної) побудови інтегрованої цілісності.

Прийнята за основу ОУІР спіраль інтеграційного розвитку передбачає безперервний процес визначення й створення нових цінностей для ІСБ у цілому з подальшим їх розподілом між окремими елементами $\{A(E(t))\}$ інтегрованої цілісності. Відповідно, доречним буде підпорядкування схеми на рис. 2.4 концепції «горизонтів розвитку» [22] й зведення ОУІР до створення опціонів майбутнього співробітництва через прогнозування й відбір об'єктів для можливої інтеграції. Таке підпорядкування пропонується здійснити шляхом розробки референтної моделі (моделі ефективного ділового процесу [390]) організації управління інтеграційним розвитком, означеної в термінах стандарту IDEF0 [522] й поданої на рис. 2.32.

Запропонована референтна модель в агрегованому вигляді як підходить для всіх представлених у табл. А.6 типів ІСБ, так і враховує подані на рис. 2.20 доцентрові ($\{A(E(t+1))\}$) формують підрозділи або виділені філії підприємства) й відцентрові (до $\{A(E(t+1))\}$) входять контрагенти підприємства) напрямки інтеграційної дії. З огляду на значний обсяг моделі, за текстом монографії подано лише ключові діаграми, деталізація яких означена у табл. А.13. Особливістю моделі є й врахування множинності варіантів визначення суб'єкта ОУІР (див. рис. 2.8) – від керівництва актора-волонтера до емерджентного інтелекту. Універсальність моделі обґрунтовується застосуванням проектного менеджменту (рис. 2.33) та прийняттям твердження [390], що великі організації при змінах переживають повторно стани, в яких вони вже раніше були. Результатом реалізації проектів є правила виконання функцій у формі різних внутрішніх регламентів, які використовуватимуться на наступному витку спіралі ІР.

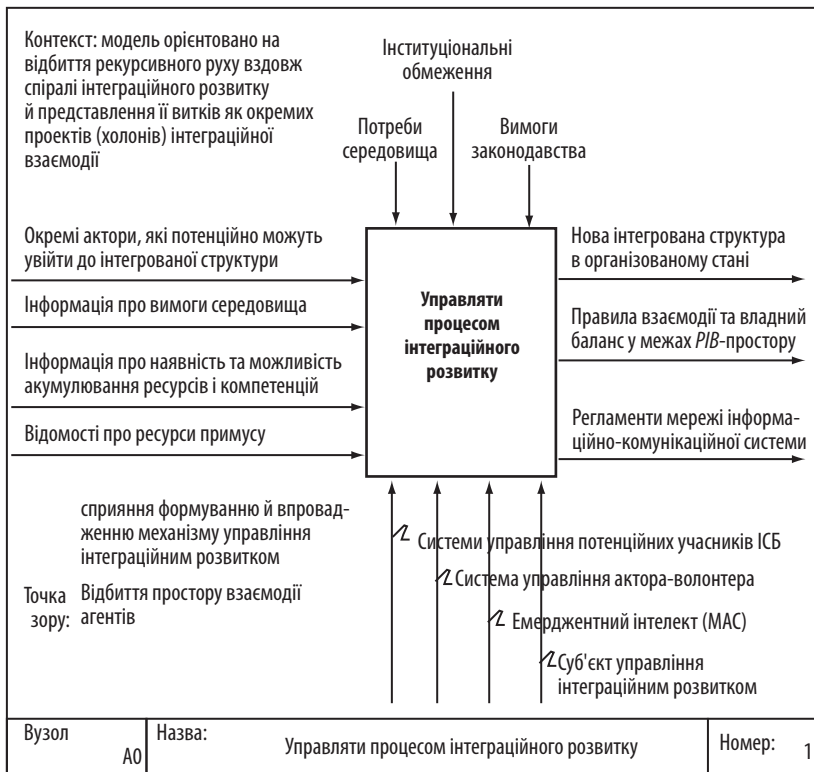


Рис. 2.32. Контекстна діаграма референтної моделі ОУІР

Локальна організація P/B-простору дозволяє витки спіралі ІР розглядати як холони окремих проєктів. Суб'єкт ОУІР у такому сенсі можна представити як головний холон, що в процесі реалізації елементів {COU} формуватиме правила реалізації проєкту, обиратиме можливі важелі впливу на інтегрованих акторів (тим самим формуватиметься МУІР та МУІСБ) та забезпечуватиме функціонування й формалізацію вимог УПІВ-мереж. Відповідні етапи організаційної роботи та їх співвіднесення зі {COU} подано на рис. 2.34. Ця схема розширює означену на рис. 2.8 через її орієнтацію на поєднання процесної та проєктної парадигм організації управління.

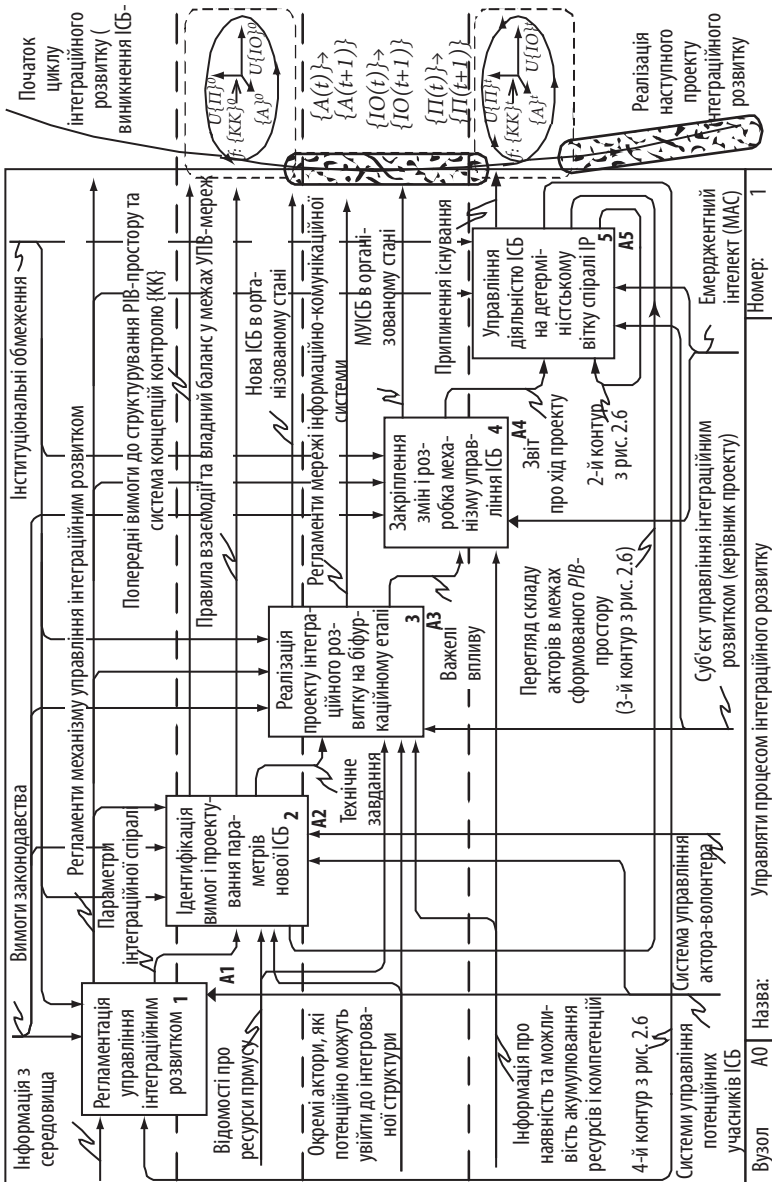


Рис. 2.33. Управління процесом інтеграційного розвитку

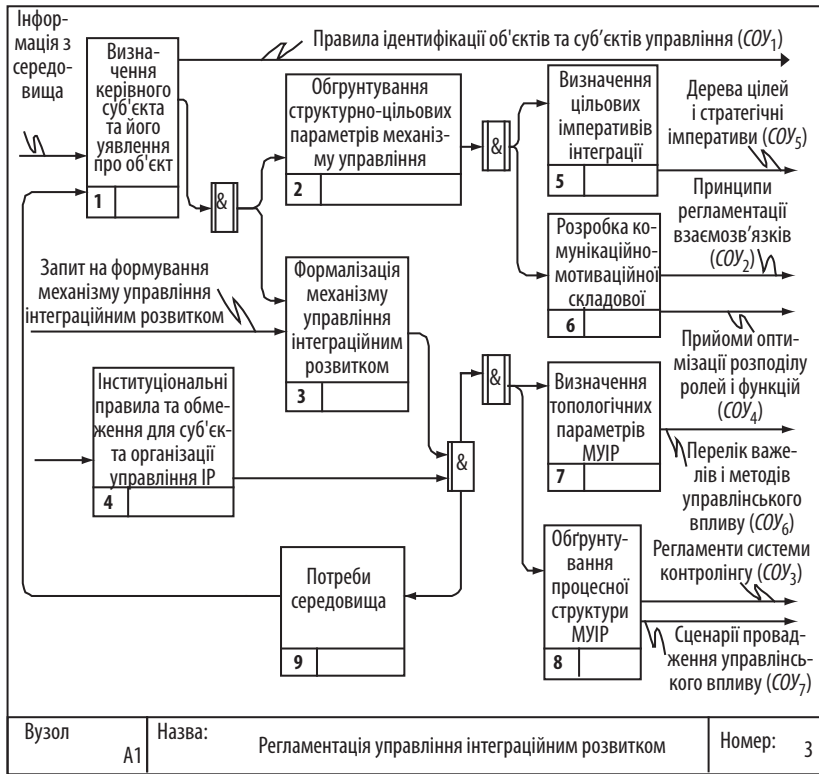


Рис. 2.34. Організація впровадження механізму управління ІР

Положення 13. Стратегію ІР слід розглядати як принципи, правила та прийоми перегляду і забезпечення відповідності бізнес-моделей, організаційних структур, логістичних процесів і систем діяльності взаємопов'язаних акторів. Розробка стратегії зводиться до вироблення концепцій контролю ($\{KK(t)\}$), формалізованих у вигляді ролей і стереотипів поведінки акторів ($\{PA(t)\}$). Організація стратегічного управління зводиться до забезпечення можливості опціонального оновлення компетенцій інтегрованої цілісності відповідно з потребами середовища, а стратегія – до оптимізації параметрів архітектури РІВ-простору ($\{KK(t)\} \rightarrow \{KK(t+1)\}$) через реконфігурування складу учасників ($\{A(t)\} \rightarrow \{A(t+1)\}$). Критерієм для ініціалізації процедури реконфігурації є від-

повідність акумульованих ресурсів та компетенцій бажаному результату за умови дотримання владного балансу ($\{VB(A(t))\}$).

З огляду на прийняття спірального підходу до ІР, пропонується розрізнити інтеграційну стратегію біфуркаційного й детерміністського етапів. Ураховуючи ж зазначений на рис. 2.13 контекст розгляду інтегрованої цілісності, можливе й виділення різних рівнів розробки стратегії. Так, для окремого актора (KP_1) інтеграційна стратегія полягатиме у наступному: виборі контрагентів (чи стратегічних зон господарювання), що дозволять максимізувати віддачу від взаємодії з ними (присутності на них); визначенні видів і способів взаємодії з рештою акторів (стратегія як інтеграція до середовища). З точки зору УПВ-мережі (KP_2), інтеграційна стратегія полягатиме в оптимізації складу акторів ($\{A(t)\} \rightarrow \{A(t+1)\}$) за критеріями відповідності консолідованим цілям й зростанні потенціалу ІСБ у цілому ($U\{P(A(t+1))\} \rightarrow \max$). ОУІР зводиться до створення відповідності між цільовими настановами учасників ІСБ ($G(A(t))$) та системою інтеграційних обмежень. Стратегія ж ІР, з точки зору ІСБ, заснованих через прояв емерджентного інтелекту (KP_3), може звестися до проектування виникнення нових атракторів шляхом залучення акторів з сильними владними позиціями.

Підґрунтям реконфігураційного підходу є пропозиція зведення ІР не просто до накладення системи обмежень, а до відбору тих ступенів свободи, що наближають ІСБ до отримання корисного результату. При цьому, наприклад, недостатність результату на виході ланцюга створення вартості в змозі шляхом вертикальної інтеграції та дезінтеграції сформувати нову ІСБ з дієвішою взаємодією компонентів. Разом з тим слід ураховувати залежність між частотою реконфігурацій і рівнем динамічної мінливості (мобілізованості [9, с. 40–42]) вхідних до ІСБ елементів ($\{A(E(t))\}$). Відповідно, й інтеграційна стратегія в означеному контексті може розповсюджуватися лише на базовий чи компліментарний склад акторів та їх елементів (див. положення 11). Саме базовий склад акторів ($\{A^B(E(t))\}$) утворюватиме набір вузлових елементів, які й визначатимуть специфіку існування ІСБ (особливо при гетерогенності акторів).

Отже, оскільки стратегія перетворюється у процес узгодження бізнес-моделей окремих акторів з бізнес-моделлю ІСБ, потрібне обов'язкове дотримання еволюційної залежності *PiB*-простору від вироблених й нових рутин та врахування особливостей зміни владного балансу. Тут слід підтримати

й [456] щодо врахування у МКБОВР-балансі тих суб'єктів господарювання, інтереси яких урівноважують владний вплив.

Положення 14. Головною ціллю інтеграційного розвитку постає випереджальне створення ефективної композиції компетенцій у межах УПВ-мережі. Відповідно, конкурентна поведінка зводиться до боротьби за акторів у непов'язаному становищі чи за збільшення влади на підґрунті зсуву інтеграційних обмежень у вузлах перетинання кластерно-мережних структур. Саме особливості регламентації динамічного розподілу компетенцій параметрами РІВ-простору забезпечує складність відтворення їх композиції конкурентами.

Уведення контексту розгляду ІСБ дозволяє виділяти внутрішню (в рамках УПВ-мережі) та зовнішню (при об'єднанні чи розширенні ресурсно-компетентнісних полів) конкурентну поведінку. При цьому переведення інтеграційних обмежень до $\{IO(A(t+1))\}$ має відбуватися в розрізі виділення унікальних та компліментарних ресурсів окремих акторів. Відповідно, й МУІР виступатиме у якості домінуючої функціональної системи, яка забезпечує складність відтворення конфігурації потоків знань про ресурси в рамках виробленої конкурентами моделі інтеграційної мережі. Мета конкурентної боротьби зводиться до випереджального створення бажаної композиції компетенцій. ПРІВ, у свою чергу, перетворюється у підґрунтя для динамічного розподілу ресурсів, конфігурація якого складна для відтворення конкурентами. Відповідно конкуренція може моделюватися як фазовий простір у вигляді атратора Лоренса (боротьба двох ІСБ за спільно використовувані системи діяльності певного актора).

Якщо ж звести конкуренцію до боротьби за прихильність споживача, завдання інтеграційного розвитку можна звести до забезпечення звуження області компромісів у взаємодії з контрагентами (партнерський маркетинг) і максимізації пропозиції залучення вільних систем діяльності (перехід з одного атратора на інший через трансформаційний процес реконфігурації, доповнений процедурою врахування витрат перемикання). ОУІР при цьому можна звести до встановлення самоорганізаційного підґрунтя (в межах граничного архітектурного рівня) ведення конкурентної боротьби.

Положення 15. Залучення суб'єктів господарювання до інтеграційного розвитку повинно відбуватися в залежності від спроможності забезпечити відповідність параметрів трансформаційних змін окремих акторів й інтеграційної структури в цілому. Інтеграційний розвиток виступатиме як співвіднесення

узгоджених інституціональних змін у точці біфуркації та еволюційного перегляду організаційних рутин і стереотипів поведінки (ролей) акторів.

Змістом ОУІР є виділення контуру організації управління трансформаційними змінами учасників інтеграційної взаємодії (змінами на біфуркаційному етапі спіралі інтеграційного розвитку). Такий контур повинен урахувати циклічність інтеграційного процесу й орієнтуватися на дотримання динамічного стану інституціональної рівноваги в межах взаємодії матриць базових і компліментарних інститутів. Його головним завданням буде забезпечення переходу ($\{KK(t)\} \rightarrow \{KK(t+1)\}$) як узгодженої зміни мікроінститутів й зміни набору мікроінститутів РІВ-простору у точці біфуркації (процедурі реконфігурування при забезпеченні спадкоємності організаційних рутин та комплементарних мікроінститутів) та еволюційному перегляді наявних правил й організаційних рутин на детерміністських етапах. Відповідно, й ОУІР у цьому аспекті зведеться до формування самоорганізаційного контуру дотримання бажаної динаміки показників змін та проведення розрахунку трансформаційного потенціалу.

Положення 16. Організація створення ефективної композиції компетенцій учасників РІВ-простору полягає у введенні контуру управління комбінацією знань про наявні ресурси (компетенції) різних агентів у межах УПВ-мережі та оптимізації їх взаємодії за критеріями виникнення синергії та максимізації потенціалу узгодженого використання явного й прихованого інноваційного знання.

Моделювання динаміки РІВ-простору потребує врахування так званого ефекту «залежності від шляху розвитку» [204, с. 76], що в термінах ТФС трактується як «пам'ять» [9, с. 47] та навчання. Відповідно, знання й отримання інформації слід розглядати як підґрунтя для трансформації зазначених на рис. 2.6 петель зворотного зв'язку на негативні (підтримка обраної траєкторії на еволюційному етапі спіралі інтеграційного розвитку) та позитивні (залучення нових акторів до РІВ-простору під час дії МУІР). Саме позитивні зворотні зв'язки дозволяють забезпечити комбінування знань і обмін досвідом між акторами у кожному i -му циклі інтеграційного розвитку. Отже, цільовим орієнтиром для МУІР постають взаємне підсилення й синергія знань ($U\{3(A(t+1))\} \rightarrow \max$), які виникнуть унаслідок проходження еволюційного витку спіралі інтеграційного розвитку ($\{3(A(t))\} \rightarrow \{3(A(t+1))\}$).

Максимізація вказаного вище (формула (2.4)) ефекту синергії можлива через рекурентне рекомбінування знань про наявні ресурси (компетенції)

різних агентів у межах УПВ-мережі та залучення інтелектуальних ресурсів окремих акторів до безперервного навчання в межах ІСБ у цілому. МУІР при цьому залучає до свого складу систему управління консолідованим інноваційним знанням. Критерієм ефективності ІР у такому разі можна обрати появу охарактеризованої у [497, с. 181–203] «петлі взаємного посилення та синергії знань». Наявність такої петлі призведе до зростання обсягів знань у рамках РІВ-простору, а життєдіяльність ІСБ (функціонування МУІСБ) почне відповідати концепції «створення власного знання через навчання» [100, с. 28].

Прийняття такої концепції вимагає від МУІР створення культури обміну знанням у межах сформованої корпоративної ідеології та цінностей [192, с. 47–58]. Більше того, наявні знання (в поєднанні з інформаційною асиметрією) виступатимуть важливим елементом поданого на рис. 2.22 владного простору (знання як ресурс примусу), а їх дифузія в кожному акті розвитку спричинятиме переформовування владної компоненти МКБОВР-балансу. Саме дифузія знання дозволяє встановити позицію окремого актора чи ІСБ по відношенню до оточення (властивість інтроцепції – внутрішнього сприйняття [333, с. 104–108]), усвідомити правила взаємодії, гармонізувати відносини і на цьому підґрунті сформувати РІВ-простір. При цьому будь-який обмін знаннями є потенційною можливістю поширення інноваційної спрямованості ІР.

Положення 17. Формування і реконфігурування ПРІВ та МУПІВ вимагає наявності моделі випереджаючого системного відображення інтегрованого утворення. Основу такої моделі складає виділення аналітичних функцій у наявних інформаційних системах учасників інтеграційного розвитку, заснованих на додаванні ознак ситуаційних баз знань до рахунків стратегічного обліку й виділенні бізнес-правил реагування на виникнення певного роду подій.

Одним з головних елементів формування РІВ-простору та УПВ-мереж є ідентифікація виділених на рис. 2.22 інформаційних границь інтеграційної цілісності й формування на цій основі інформаційного простору взаємодії. Саме в межах даного простору відбуватиметься узгодження дій (дуальних відносин) окремих акторів та реалізовуватиметься корегування параметрів МКБОВР-балансу. Підґрунтям для такого узгодження дій має стати модель випереджаючого системного відображення інтеграційної динаміки та використання таких технологій, як CALS чи CRM (методи, орієнтовані на клієн-

тальність взаємодії інтегрованих суб'єктів господарювання та потребу збирання інформації про контрагентів).

Залучення суб'єктів господарювання до інформаційної взаємодії вимагає розробки відповідного інструментарію. Це, як було доведено автором у [316], можливо шляхом виділення функцій стратегічного обліку й впровадження аналітичних інформаційних систем (автоматизованих комплексів ситуаційного аналізу, зорієнтованих на пряме і безперервне забезпечення суб'єкту ОУІР аналітичною інформацією про можливі зміни параметрів УПВ-мережі [317]) до контурів управління учасників інтеграційного розвитку. Для цього пропонується забезпечити додавання ознак ситуаційних баз знань до рахунків бухгалтерського обліку, розробити еталонні моделі регламентації взаємодії акторів, сформувати базу знань ситуаційного управління ІР (з її формалізацією за допомогою логічних, семіотичних, лінгвістичних, фреймових чи продукційних моделей бізнес-правил) та ввести її як окремий елемент до ПРІВ.

Положення 18. Обмеження ступенів свободи учасників ІСБ через накладення інтеграційних обмежень ($\{IO(A(t))\}$) у поєднанні з впровадженням динамічних стереотипів циклічного повторення поведінки дозволяє проваджувати динамічні стандарти регламентації функціонування інтегрованих акторів та розподіляти їх у межах архітектурного представлення інтегрованої цілісності. Такий розподіл зводить ОУІР до вироблення протоколів взаємодії окремих елементів МУІР.

В основу організації управління дифузією знань і реконфігуруванням складу ІСБ можна покласти систему моделей мультиагентської взаємодії та охарактеризовані у [57; 432; 507] онтології предметних областей. ОУІР при цьому зведеться до вироблення принципів і правил матчингу («matching»), встановлення взаємовигідної відповідності між власною вигодою та параметрами ПРІВ та МУПВ. Наявність же онтологій дозволяє трансформувати агентів у динамічні сутності, що спроможні самостійно узгоджувати параметри біфуркаційного переходу за вказаною на рис. 2.4 траєкторією. Саме онтології дозволяють створити моделі ПРІВ та МУПВ. Вони надають представлення структури дій, процесів, інформації, акторів, поведінки, обмежень бізнесу та операцій. Лише онтологічне моделювання дозволить здійснити співорганізацію (термін Г. П. Щедровицького [492]) багатьох незалежних й автономних систем діяльності через забезпечення регулярного відтворен-

ня форм і властивостей цілого та оптимізацію взаємодії процесів. Саме організація на співорганізацію й комбінування знань вирішує проблему балансування централізації та децентралізації управління ІР.

2.4. Відбиття архітектури інтегрованої цілісності та її впливу на рівень розвитку інтеграційного потенціалу суб'єктів господарювання

Однією з особливостей економіки знань (див. рис. 1.5) стає зростання швидкості й можливості трансформації композиції використовуваних суб'єктом господарювання ресурсів, поєднані із зсувом уваги з безпосереднього ресурсу на виконувани ним функції чи властивості. Таке твердження А. Г. Мельника [241, с. 90] можна розширити, наголосивши на потребі співвіднесення ресурсів зі знаннями про можливості використання матеріального чи нематеріального об'єкта в умовах виникнення певної події (поточних обставин). Отже, саме комбінування ресурсів у відповідності до потреб середовища при наявності означеної у табл. 2.2 специфічності активів є основою представленої на рис. 2.35 схеми виникнення інтегрованої цілісності.

Зміст блоків А21 та А22 було розкрито впродовж викладення тексту роботи, а структурне наповнення – у табл. А.13. Разом з тим, відбиття елемента А23 вимагає певних уточнень, пов'язаних з особливостями структурування РІВ-простору, що, відповідно до [21], можна охарактеризувати, як розробку архітектури ІСБ (моделі, що описує компоненти ІСБ та їх взаємозв'язки і містить у собі принципи розвитку, вдосконалювання й підтримки [11]). З точки зору ОУІР, варто прийняти подане у [36] розуміння архітектури як принципу організації таких робіт, як визначення функціонального складу основних елементів ІСБ та структурування керуючих та інформаційних зв'язків між ними. Враховуючи ж параметри ТМБІР та параметри рис. 1.5, архітектуру, відповідно до [108, с. 76], слід тлумачити, як процес збору й розподілу інформації про особливості використання ІСБ знання в процесах розвитку. Розроблена архітектура повинна дозволяти ІСБ концентруватися на окремих аспектах життєдіяльності в рамках дотримання консолідованого бачення («холістичної» перспективи [136]).

При цьому створення архітектури відповідатиме потребам ОУІР (елемент COY_2) у частині організації структурування відносин між інтегрованими акторами. Зрозуміло, що оскільки таке структурування залежить від

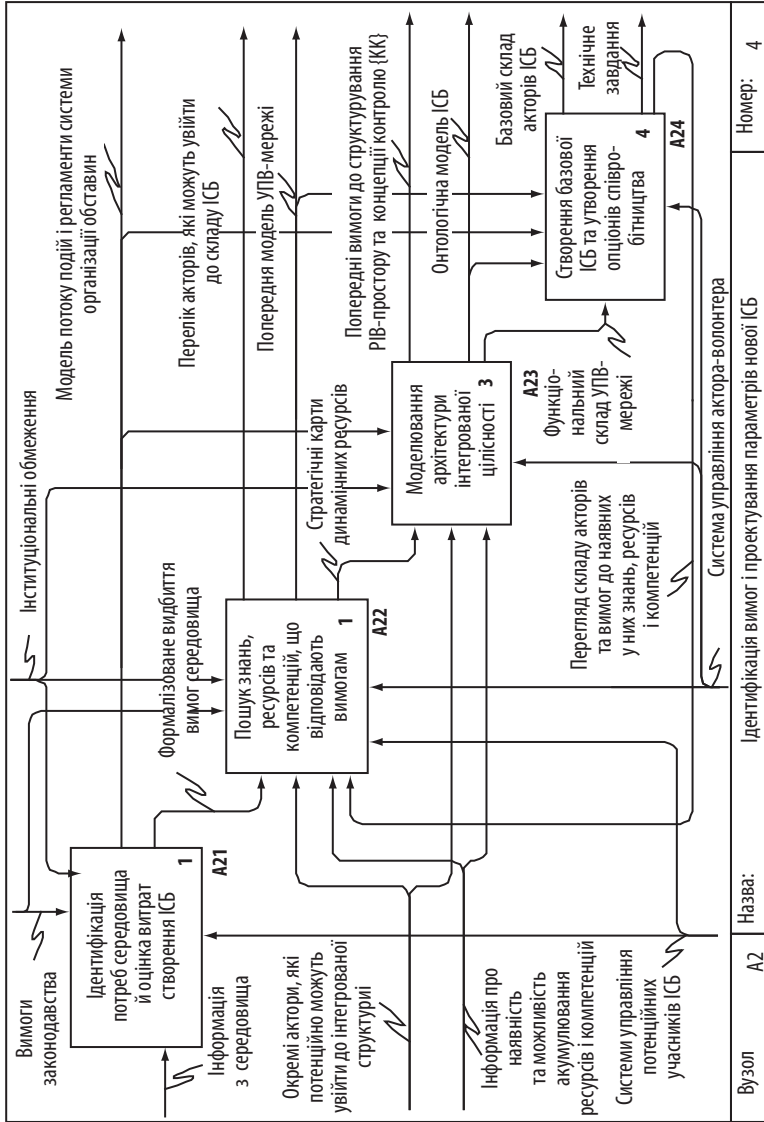


Рис. 2.35. Переліг виникнення й встановлення параметрів інтегрованої цілісності

означеного на рис. 2.13 контексту (KP), можна припустити ймовірність повного опису життєдіяльності ІСБ поєднанням різних архітектурних проєкцій, розширених параметрами часу (для моделювання динаміки розвитку через перехід $\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$). Тут слід підтримати М. Аншину [11] щодо можливого виділення певної множини архітектурних моделей, кожна з яких буде з тим або іншим ступенем повноти й вірогідності відображувати об'єкт моделювання. При цьому відображенням кортежу (2.2) буде сукупністю окремих проєкцій, що утворюють архітектурну модель $\{ICB(t)\}$. Відповідно, й реконфігурування ІСБ (перехід до $\{ICB(t+1)\}$) слід одночасно підпорядкувати потребі підтримки стабільності архітектури та гнучкому врахуванню обурень середовища. Отже, лише задалегідь продумане структурування базового складу акторів $\{A^B\}$ дозволить проводити процес ІР без втрати рівня економічної безпеки ІСБ у цілому.

Формуючи МУІР (елемент COU_6), слід урахувувати поширеність інструментарію створення архітектурних моделей, який, на жаль, часто не відповідає вимогам [136] щодо простоти розуміння, широти застосованості й відкритості до розвитку. Найбільш дієвими, з точки зору цих вимог, є модель збалансованих показників (Balanced ScoreCard) [161], стратегічна модель архітектури SAM [108], Viable System Model С. Біра [28; 466], Enterprise Architecture Framework Дж. Захмана [205; 504] та сервісно-орієнтована архітектура підприємства [21; 525]. Розгляд цих моделей, проведений автором у [333, с. 238–259], визначив, що вони не завжди прямо призначені для ОУІР, але цілком можлива переорієнтація та адаптація до потреб МУІР.

Так, наприклад, оскільки основу моделі SAM (Strategic Architecture Model) складає нотація «сфер інтересів», можливе представлення PIB -простору як набору фактів про діяльність агентів та відносин, що пов'язують ці факти в корисні групи. Виділення в рамках даної моделі поданих на рис. А.7 областей дозволяє структурувати МУІР, узгоджувати інтереси учасників інтеграційної взаємодії та моделювати інтеграційну динаміку через виділення оптимальної кількості компонентів у межах кожної сфери (процедура «комутативної кластеризації» [108, с. 243–246]).

Необхідність забезпечення стратегічної орієнтованості ІР (див. рис. 2.1) можна вирішити через розгляд проєкцій моделі BSC як інструменту відбиття архітектури інтегрованої цілісності, а ключових індикаторів ефективності (KPI) – як орієнтирів мотиваційного порушення акторів (додержання сфор-

мованої системи ролей $\{PA(A(t))\}$). Перевагою BSC, з точки зору ТМБІР, як було доведено нами у [172], є й підтримка клієнтальності взаємодії (зокрема, через введення перспективи «зацікавлених сторін» [160, с. 209]), що сприяє виникненню «стратегічної відповідності» [160, с. 107] учасників інтеграційних відносин (через формалізацію спіралі ІР у вигляді інтегрованих (консолідованих) стратегічних карт). Переважна стратегічна орієнтація BSC вимагає додаткової регламентації у циклі ОУІР (див. рис. 2.30) елементів функції контролю, що пропонується базувати на архітектурі життєздатної фірми [503; 535] та концепції управління складністю [28]. Зазначене автором у [288] поєднання цих концепцій з парадигмою BSC (рис. А.12) дозволяє структурувати функції *PIB*-простору (через вироблення $\{KK\}$ при проходженні етапу біфуркації) та регламентувати взаємодію акторів у межах ІСБ (встановленням поданих на рис. А.9 контрольних точок, охарактеризованих у [160, с. 38–39]). Отже, дія МУІР зводиться до регламентації автономності функціонування учасників ІСБ (роботу МУІСБ) через розробку патернів для елементів VSM (для першої, другої та третьої систем нижнього рівня з рис. А.12).

Архітектурний підхід з точки зору Viable System Model розширюється властивістю рекурсії (поряд з аналогічним розширенням поданого на рис. 2.17 переліку властивостей), відповідно до якої архітектура ІСБ відтворюється в рамках кожного контуру (кожного незалежного актора) та орієнтується на додержання балансу внутрішнього стану (властивість фрактальності). Дія МУІР зводиться до регламентації самоорганізації (в рамках концепції «управління складністю» [466, с. 152–164]) шляхом застосування корпоративних карт BSC (відбувається спрямоване звуження різноманітності середовища з одночасним розширенням різноманітності управлінських можливостей і реакцій [28]). Стратегічні карти BSC у даному випадку є підґрунтям для постійного звуження зони компромісів між автономією відокремлених акторів і загальними настановами *PIB*-простору [466, с. 152–181; 534].

Класичним інструментом об'єднання різних проекцій у системі координат «питання – рівень деталізації» є модель Дж. Захмана (J. Zachman) [21; 136; 108, с. 209–218], відповідно до якої кожна архітектурна проекція є результатом відповідей на запитання (як? що? де? тощо) у контексті необхідного рівня абстракції (концепція, бізнес-модель, функціональність тощо). Гі-

потеза ж використання моделі Дж. Захмана (таблиці, що складається з п'яти рядків (*row 1–row 5*) та шести стовбців (*cl1 – cl6*), де узгоджено окремі аспекти архітектури) для відображення інтеграційних тенденцій вимагає певної модифікації, варіант якої подано у табл. А.14. Так, оскільки метою архітектурного відображення, згідно з ISO 42010 [515], є розкриття точок зору всіх зацікавлених сторін, у рядках (*row*) табл. 2.7 подано архітектурні проєкції з погляду груп стейкхолдерів. Ураховуючи ж зазначений на рис. 2.13 контекст розгляду інтегрованої цілісності, пропонується звести модель Дж. Захмана до відображення параметрів *PIB*-простору (*row 1, row 2*), *УПВ*-мережі (*row 3*) та *МКБОВР*-балансу (*row 4, row 5*). Дані параметри досліджуються в розрізі означених у *cl1 – cl6* областей розгляду.

Отже, використання моделі Дж. Захмана дозволяє створювати *PIB*-простір з одночасною регламентацією життєдіяльності учасників ІСБ. При цьому, в основі правил опису взаємозв'язків окремих моделей відбувається послідовне поглиблення деталізації розгляду ІСБ. Задля цього для кожного елемента архітектурного опису встановлюються взаємозв'язки з сусідніми клітинками табл. А.14 та з розподіленими в часі станами кожного елемента (з $\{ICB(t-1)\}$ та з $\{ICB(t+1)\}$).

Саме додавання параметрів часу (t) дозволяє як моделювати плин процесів ІР, так і відображати ІСБ через подану на рис. А.5 модель «3D-підприємства». Її застосування дозволить забезпечити циклічний (відповідно до спіралі з рис. 2.4) перегляд параметрів *PIB*-простору та їх формалізацію у поданих у табл. А.14 архітектурних елементах. Кожен акт інтеграційного розвитку можна звести до перегляду елементів архітектурної моделі (перших двох рядків – при реконфігуруванні ІСБ на біфуркаційному етапі ІР, решти – на детерміністському етапі). Ітераційність трансформації архітектури (на відміну до лінійного переходу лише між моделями «as is» та «to be» [346, с. 76]) відповідає концепції «горизонтів зростання» [22] та передбачає введення до складу архітектурних проєкцій елементів опціонального підходу до відбору учасників взаємодії. Розподіл же складу учасників ІСБ на базовий й компліментарний дозволяє виділити стабільні й змінні елементи архітектури ІСБ у періоди трансформаційного переходу до $\{ICB(t+1)\}$. Ураховуючи ж кортеж (2.2), можна розподілити вхідні до нього множини в рамках моделі Дж. Захмана (табл. 2.5). При цьому одним з інструментів розкриття параметрів архітектури може бути побудова різного роду ма-

Таблиця 2.5

Формалізація архітектурного представлення інтеграційного розвитку

| | Дані (що?) | Функції (як?) | Мережа (де?) | Актори (хто?) | Час (коли?) | Мотиви (чому?) |
|-----------------------------|--|---|--|---|--|--|
| 1 | $d1$ | $d2$ | $d3$ | $d4$ | $d5$ | $d6$ |
| | $\{A(t)\}$ – консолідований перелік знань акторів і ІСБ. M_{10} – матриця інформаційного обміну | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Глобальні цілі та вимоги | | $\Phi N(t)$ – модель експлуатації системи у вигляді переліку функцій та процесів ІСБ | M_{90} та M_{91} – матриці взаємних очікувань та підтримки учасників ІР. Географічні локації | $\{A\}$ – склад учасників ІСБ, розподілені на базовий (A^B) та компліментарний (A^C) | $\{PO(t+1)\}$ – прогнозований потік обставин (перелік фактів та подій, що впливають на ІР) | Змістове наповнення загальних настанов і світосприйняття $\{KK\}$ інтегрованих учасників ІСБ |
| 2. Бізнес-архітектура | Семантичні моделі предметних об'єктів і розподілу знань на $\{A^i(t)\}$ та $\{A^k(t)\}$ | Параметри ролей та систем діяльності $\{PL(A(t))\}$; учасників інтегрованого утворення | Розподіл ролей, органіграми відносин між акторами, поєднання атомарних моделей ІСБ | Технологічні процеси створення вартості як поєднання елементів $\{A^i(EL(t))\}$ та $\{A^k(EL(t))\}$ акторів | $\{PO(t)\}$ – часові параметри життєдіяльності. Вибір часу виникнення подій (проведення дій) | $C_{I/CS}$ – консолідовані цілі ІСБ. M_{10} – матриця взаємного розподілу обмежень (СІО) |
| 3. Система | Узгодження атрибутів даних для документації потреб і структурованих правил бізнес-процесів | M_{91} – матриця розподілу ролей. Модель процесу досягнення консолідованого результату діяльності | Логістична мережа утворення через відбиття сервісних відносин при дуальних сполученнях акторів-учасників | Параметри механізму узгодження інтересів учасників ІСБ. Інтерфейс мультиагентської системи | $[-1, t, t+1]$ – часові параметри ІР та функціонування ІСБ. Послідовності дій. Сценарії реагування на потік обставин | Цілі ($\{C(A_i(t))\}$) акторів та уявлення ІСБ щодо залучення до її складу суб'єктів господарювання ($\{C_{I/CS}(A_i(t))\}$) |

Закінчення табл. 2.5

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|--|--|--|---|---|---|--|
| 1 | 104. Техно-логічна модель | Деталізація даних та знань через утворення M_{OB} – матриці обміну даними й знання про системи діяльності | M_{FO} – матриця розподілу функцій «види діяльності – функції системи» між акторами $\{\Phi N(P(t), A(t))\}$ | Ідентифікація систем, компонентів систем та їх зв'язків. Опис ко-респонденції вузлів систем | Інтегровані можливості $\{\{M(A(t))\}, \{K(A(t))\}, \{B(A(t))\}\}$ акторів | M_{PI} – матриця ро-бочих параметрів систем діяльності акторів включених до циклу координу-вання МУІСБ | $\{\{A_i(O(t), \Delta IO)\}\}$ – модель правил роботи через узгодження цілей акторів з СІО та да-пазоном гнучкості |
| | 105. Деталь-не по-компо-нентне пред-ставлен-ня | Відбиття даних (форматів повідо-млень, структур баз знань) та їх підпорядкування обраному онтоло-гічному базису (ОБ) | Опис розвитку сис-теми (заплановані кроки для пере-міщення до більш ефективного наборо елементів ІСБ $\{ \{CB(t) \rightarrow \{CB(-+1)\} \}$ | Узгодження в мережі обмежень $\{\{O(A(t))\}, \{Vina-город \{B(A(t))\}\}$ акторів. Розподіл владного балансу $\{\{P(A(t))\}\}$ | M_{IS} – матриця відносин систем у інтегрованій архітектурі (модель взаємодії функціо-нальних можливос-тей акторів), ОБ | Модель обробки критичних послі-довностей системи та вибору часу виникнення подій (старту реакції на потік обставин) | Ідентифікація пра-вил, які обмежують дії $\{O\}$ та функціо-нальні можливості учасників інтегро-ваної цілісності, ОБ |

МКБОВР-баланс

триць (переважно $M_j = \{A\} \times \{A\}$), детальна характеристика та особливості використання яких при ОУІР буде наведено впродовж викладення решти матеріалів дослідження.

Необхідність акцентування уваги на часових параметрах ($cl5$) дозволяє підтримати [397] щодо розгляду ІР як потоку (або системи) багатозначних (таких, що потребують інтерпретації) подій (або обставин), актуальних на певний період часу ($\{ПО(t)\}$). Такі події (наприклад, прогнози, виникнення інтересу, здійснення замовлення тощо) відноситимуться до ІСБ у цілому та викликатимуть різну зацікавленість акторів щодо старту ІР чи перегляду архітектурних моделей ($\{ПО(ІСБ(t))\} = U\{ПО(A(t))\}$). Отже, колективні інтерпретації та їхнє втілення в рішеннях повинні здійснюватися максимально близько до місця формування контексту подій, що призводить до широкої децентралізації відповідальності [180, с. 115]. За таких умов створення архітектури ІСБ вимагає формування системи взаємних очікувань (у вигляді матриці очікувань – M_{BO}) та структуризацію її елементів ($M_{BO} = \{A\} \times \{A\}$).

Прикладом означеної структуризації можна обрати інтеграційну динаміку індустріальної групи «Українська промислово-енергетична компанія» (ІСБ «УПЕК»), учасники якої ($A_{001} - A_{008}$ у табл. Д.1) увійшли до вибірки, що визначала стимули інтеграційної діяльності (див. рис. 1.17). Важливість групи підтверджується міліарною консолідованою виручкою від реалізації (підтверджується поданими у табл. Е.5 та на рис. Е.1 консолідованими показниками діяльності ІСБ «УПЕК»). Слід зазначити, що склад її учасників неодноразово змінювався саме через інтеграційно-дезінтеграційні дії. Відображення цих дій на спіраль інтеграційного розвитку (рис. Е.2) дозволило отримати представлену у табл. В.1 поточну структуру та результати діяльності. При цьому для визначення параметрів *PIB*-простору та *УПВ*-мережі цієї групи доречним буде розглянути поданий у табл. Е.6 її розподіл за архітектурними рівнями.

Разом з тим сутність усіх цих матриць (M_{DO} , M_{BO} , M_{PO} , M_{PF} , M_{OZ} , M_{BC} , M_{PI} та M_{IO}) зводить до відбиття об'єднання дуальних відносин акторів у межах *PIB*-простору, як рівнів деталізації архітектури ІСБ. Клієнтальність же таких відносин актуалізує використання означеної у [526] сервісної архітектури. Її особливість полягає в орієнтуванні на надання послуг, через які пов'язуються учасники ІСБ (ІР як перегляд перехресних потреб у необхідному сервісі [525]). Саме такий підхід найбільш повно відповідає взаєминам

у рамках представленої на рис. 2.9 МБ-мережі. Стосовно ж означеного у [21] твердження про ігнорування способу перетворення ресурсів на користь інтерфейсу залучення акторів до їх переробки, виникає відповідність сервісного підходу розгляду результату як системоутворюючого фактора. Отже, й результат сервісу превалює над дією сервісу, тобто в дуальну взаємодію включається актор, система діяльності якого найбільш повно відповідає потребам ІСБ.

Відповідно, в основу поданого на рис. 2.36 розкриття блоку А23 референтної моделі ОУІР слід покласти сервісну ідеологію («наскрізне сервісоорієнтоване проектування» [21]), а клієнтальність відносин акторів агрегувати до виникнення сервісоорієнтованої інтегрованої цілісності (розширення клієнтальності відносин як критерій віднесення змін до процесів ІР). Відповідно, й ІР зведеться до перегляду умов, джерел й обмежень на виникнення бізнес-сервісів у РІВ-просторі (відповідних до поточного $\{PO(t)\}$ й прогнозного станів $\{ICB(t+1)\}$).

Під час реалізації поданої на рис. 2.36 послідовності розробки архітектури ІСБ моделюються процеси створення та реконфігурації клієнтальних взаємин (елементи $\{A\}$ у блоці А231 диференціюються за ступенем компліментарності виконуваних робіт та можливості адаптації послуг, що надаються). Відповідно цій диференціації реалізується розподіл робіт й формуються попередні вимоги до РІВ-простору (блок А232), які в подальшому виступатимуть як обмеження $\{IO\}$. Саме ідентифікація обмежень дозволяє узгодити очікування акторів (блок А233) та параметри їх взаємодії в МУІВ. При цьому відбудеться біфуркаційний ($\{\Phi H(PL(t), A^B(t))\} \rightarrow \{\Phi H(PL(t+1), A^B(t+1))\}$) чи еволюційний ($\{PL(A^K(t))\} \rightarrow \{PL(A^K(t+1))\}$) перегляд розподілу ролей і функцій, які виконують актори-учасники ІСБ (також ідентифікується як ІР у разі перегляду складу $\{A\}$ чи $\{IO\}$). Закріплення змін після реалізації проекту перегляду параметрів архітектури передбачатиме формування механізму управління відносинами (елемент МУІСБ) та може реалізуватися у вигляді схеми, поданої на рис. А.12.

Отже, оскільки ІР викликає підвищення пов'язаності сервісів та їх реконфігурацію, МУІР може ґрунтуватися на виробленій елементом А234 3D-моделі Дж. Захмана (див. рис. А.5). При цьому насамперед відбувається попередній опис окремих моделей, які подано у клітинах табл. 2.5 чи табл. А.14. Потім формуються моделі концептуального рівня (елемент А235,

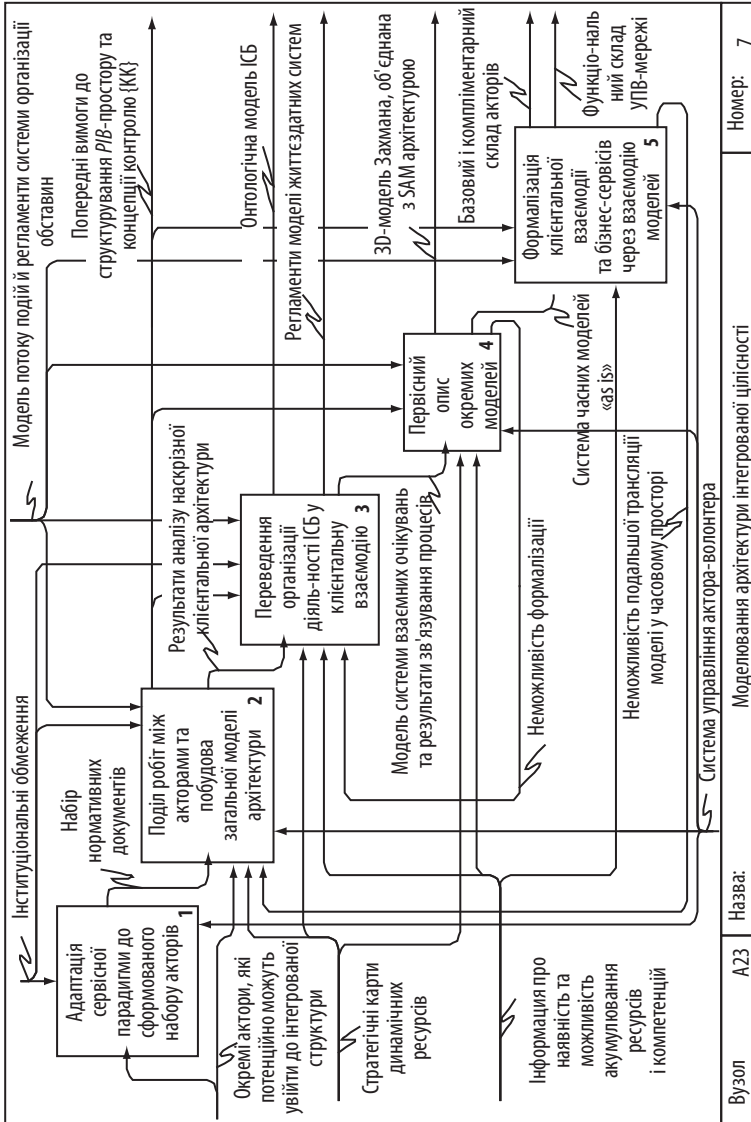


Рис. 2.36. Модельовання архітектури інтегрованого утворення

перші два рядки табл. А.14 чи параметри *PIB*-простору у табл. 2.5) шляхом їх взаємозв'язування та додавання параметру часу. Важливим аспектом даної частини розробленої моделі управління ІР (див. рис. 2.33 та положення 12 концепції ОУІР) є оцінка доцільності й ефективності створення сервіс-орієнтованої архітектури. Це передбачає створення системи зворотних зв'язків (також відображених на рис. 2.36) та їх підпорядкування стратегії ІР (переорієнтовується на елемент розподілу ролей між учасниками інтеграційної взаємодії). Інструментом реалізації стратегії пропонується обрати BSC, як одну з проекцій (*row2, cl6*) удосконаленої моделі Дж. Захмана. Варіант моделі BSC для ІСБ «УПЕК» подано на рис. Е.3.

Актуальність застосування BSC при ОУІР зводиться до наступних положень: формалізація поведінки $\{A\}$ у межах перспектив стратегічної карти дозволяє переорієнтувати МУІР та МУІСБ на принципи самоорганізації; технологія каскадування забезпечує розподіл ролей й завдань між ієрархічними рівнями інтегрованої цілісності; поширення коопераційно-інтеграційних зв'язків може бути зведене до ключових переваг ІСБ; результат ІР може бути заздалегідь формалізований (планований результат як критерій ефективності і новий атрактор функціонування); мотиваційний механізм BSC може розглядатися як технологія узгодження параметрів взаємодій та вирішення конфліктів; планові КРІ цілком співвідносяться з СІО.

Розділ 3

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ПІДҐРУНТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Сутність та особливості проектування простору рекурентної інституціоналізації взаємодії суб'єктів господарювання

Архітектурне представлення ІСБ, орієнтуючись на [78, с. 241], дозволяє зсунути увагу з «мікроуправління частинами» (влада над окремими акторами) до «макроуправління їх взаємодією» (влада дії). Прийняття даного положення підвищить дієвість ОУІР. Оскільки ж досягнення корисного результату можливе лише через проведення інформаційних обмінів між окремими суб'єктами господарювання, то ІСБ перетворюється у інформаційно-зв'язану систему [78, с. 37]. Саме зв'язаність вимагає формалізації взаємних очікувань (зокрема, створенням матриці очікувань M_{BO} з табл. 2.5) та введення обмежень на діяльність ($\{IO\}$), що будуть сприйматися учасниками ІСБ. Перетворення означених обмежень у спільно сприйняті норми ($f: IO \rightarrow KK$) дозволяє говорити про процеси інституціоналізації інтеграційної взаємодії (або відповідно до 4-го положення концепції – до виникнення *PIB*-простору). При цьому відсутність системоутворюючого фактору або невизначеність результату ІР може призвести до появи розбіжностей й конфлікту розроблених домінуючими акторами правил, що вимагає розгляду інституціонального проектування (ІП) як елемента ОУІР.

Дійсно, будь-яке інтегроване утворення може виступати об'єктом ІП, підґрунтям якого є пропозиції Б. Г. Клейнера [180] щодо можливості виділення мікроінститутів, Р. Р. Нельсона [523] щодо наявності організаційних рутин й ментальних моделей та А. Е. Шаститко [479, с. 455] щодо встановлення юридично обмежених інституціональних рамок релятивістською контракцією. Представлення ж ІСБ як комбінації компетенцій у межах ситуаційно-ресурсного підходу [354, с. 139–154] зводить ОУІР до узгодженого вироблення системи ролей (поведінкових стереотипів), дотримання яких забезпечуватиме реалізацію місії ІСБ. Відповідно вироблення ролей

ототожнюватиметься з інституціональним проектуванням, а вибір ресурсної парадигми відповідатиме ресурсному підходу до визначення потенціалу $\{P\}$.

Встановлюючи особливості ІП у ІСБ пропонується орієнтуватися на працю В. Л. Тамбовцева [431], в якій воно визначається як «процес розробки нових правил поведінки, дотримання яких необхідне для забезпечення виконання функцій, бажаних з точки зору тих, хто бере на себе вирішення завдання примусу до виконання правил». Процес визначення суб'єкта, який забезпечуватиме наявність такого примусу (елемент COU_1 для ОУІР), залежить від форми утвореної ІСБ та відповідає означеному на рис. 2.8 підходу. ІП, за умови його співвіднесення з розробками Г. П. Щедровицького [492] щодо поєднання у ІСБ різних систем діяльності, перетворюється на елемент координації взаємодії між різними ($\{A\}$ та $\{PL(A)\}$) видами діяльності в межах виділеного (штучно чи природно) РІВ-простору. При цьому, як видно з рис. 3.1, процес ІП може ініціалізовуватися як на початковому етапі створення ІСБ ($\{ICB(0)\}$), так і в процесі її реконфігурації ($\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$).

Орієнтуючись же на [431], ІП можна співвіднести з: діяльністю, орієнтованою на «створення нового»; окремим актом прийняття рішення; виробленням принципів розподілу факторів успіху (KSF у термінах BSC [172]); розробкою та впровадженням культурних й інституціональних новацій; виробленням референтних моделей колективної діяльності. Означена ж потреба орієнтації на розвиток потенціалу ІСБ (вимога $U\{P\}^i/U\{P\}^{i-1} > 1$ на рис. 2.4) перетворює ІП у формування патернів (сукупність зафіксованих у вигляді мікроінститутів чи організаційних рутин норм і правил) оптимального розподілу обмежених релевантних ресурсів при інформаційній асиметрії між $\{A\}$. Особливості такого розподілу будуть визначатися вказаними на рис. 2.17 властивостями ІСБ, головними з яких стають властивості укоріненості (у [449, с. 45] виділено структурну, когнітивну, культурну, економічну та інформаційну укоріненість) та реципрокності (reciprocity у [18, с. 3] визначається як обмін подарунками між членами мережі). Вони обмежують набір дій та наміри щодо присутності акторів у ІСБ. Їх включення до циклу ОУІР розкриває соціальний (неринковий) аспект у роботі МУІР, а отже, є відображенням інституціональної теорії.

Орієнтація укоріненості та реципрокності на довіру нівелює трансакційну невизначеність (виникають можливості, які важко передбачити

РОЗДІЛ 3. Інституціональне підґрунтя організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів...

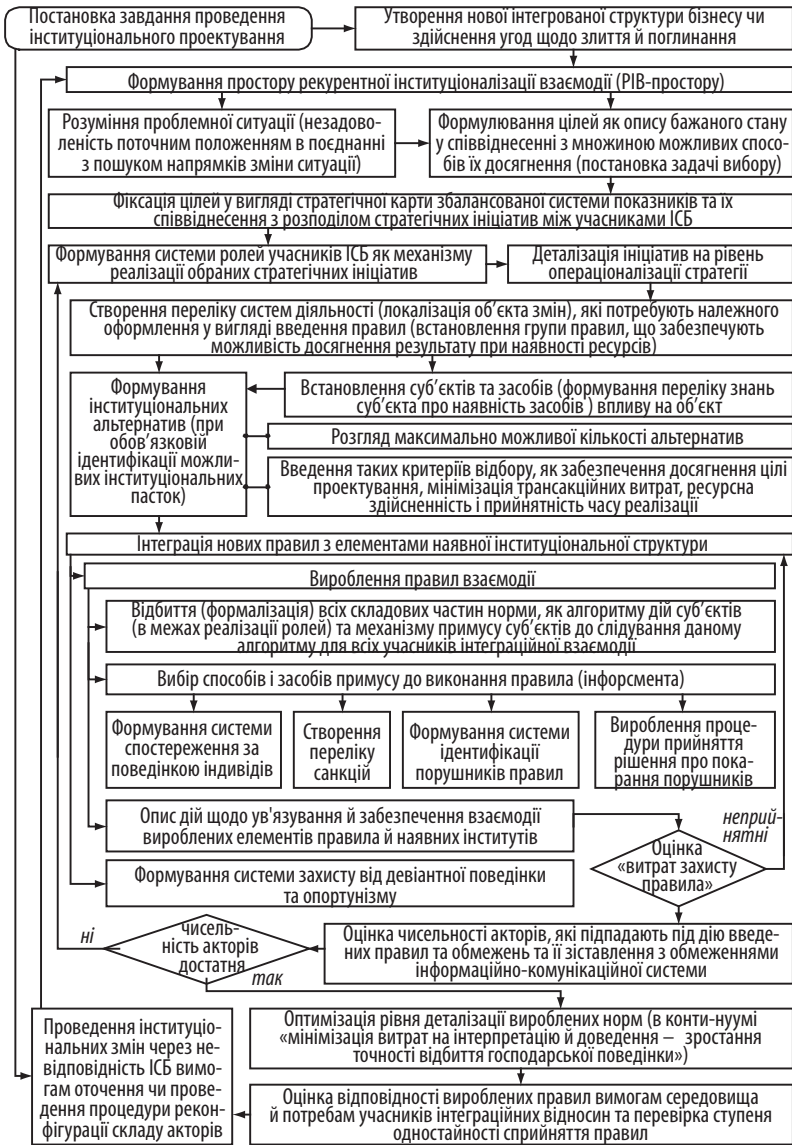


Рис. 3.1. Схема процесу інституціонального проектування (на основі [431])

у контракті [449, с. 48]) через формування мереж взаємодопомоги (елемент УПВ-мережі) та формалізацію норм взаємовідносин (рис. А.4). Означена ж у [18, с. 8] вимога обов'язкового знайомства акторів дозволяє стверджувати про можливість заміни $\{IO\}$ через тривалий проміжок часу проявом реципрокності (через інвестування у розвиток ПРІВ та МУПВ). Проте заперечення застосування ресурсів примусу у реципрокних взаєминах [449, с. 51] зводить інтеграційних розвиток (ІР) лише до добровільного примусу через підпорядкування спільно виробленим нормам [18, с. 13], що не є цілком виправданим.

На жаль, хоча уявлення про відсутність влади у відносинах суб'єктів господарювання у [362, с. 79] розглядається як виключення, слід підтримати В. В. Дементьєва [113] щодо нерозробленості концепту влади, відсутності чіткого уявлення про природу й характер її впливу на економічні процеси. Дійсно, результат ІР (особливо при біфуркаційному переході на рис. 2.4) залежить від узгодження параметрів створюваної УПВ-мережі, до якої увійдуть нерівні (домінуючі та підлеглі) суб'єкти господарювання. Модель динаміки розвитку відповідно зводиться до вироблення відповідей на зазначені у [362, с. 94-95] запитання: «хто, над ким (чим), у яких межах, якими методами й заради досягнення яких цілей повинен здійснювати владу».

Так, залучення інструментарію отримання відповідей на ці запитання до МУПР трансформується в одну з головних задач ОУІР. Її вирішення слід ґрунтувати на розгляді ІР у термінах категорії «інтерес» (визначається концепцією економічної залежності) та супутнього поняття «конфлікт інтересів». За такого підходу МУПР перетворюється у механізм субординації (підпорядкування) інтересів, що, згідно з [111, с. 5], призводить до виникнення відносин залежності й контролю (прояву можливості для акторів впливати один на одного). Рух уздовж спіралі ІР викликатиме перегляд відносин залежності інтересів (визначає зміст дій агента в межах чужих інтересів [111, с. 63]). Отже, як видно з рис. 3.2, узгодження інтересів підпорядковується владному впливу. При цьому відносини влади розповсюджуються (як за горизонталлю, так і за вертикаллю) між різними архітектурними проекціями ІСБ. Таке розповсюдження підпорядковується комбінації (в рамках МКБОВР-балансу) певного набору (актуального для встановленого часового періоду) ресурсів примусу ($\{P(A_i(t))\}$), розподілених між окремими акторами, що можуть як входити, так і не входити до складу ІСБ.

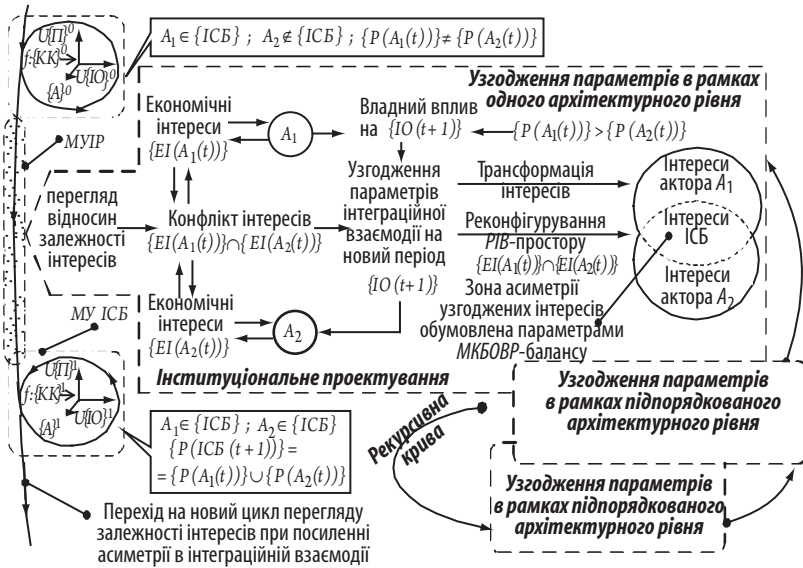


Рис. 3.2. Динаміка інтеграційного розвитку як узгодження інтересів при впливі ресурсів владного підпорядкування

Виходячи з рис. 3.2, важливим етапом ОУП стає визначення інтересів акторів й ІСБ (з відповідною формалізацією) та їх узгодження з можливістю владного примусу. Різні автори по-різному ідентифікують види, форми й джерела влади, які тісно перекликаються між собою. Так, з точки зору носіїв владних позицій, у РІВ-просторі слід виділяти державну й корпоративну владу, владу споживачів й економічних коаліцій, фінансову владу та внутрішньофірмовий розподіл влади (між $\{A(EI(t))\}$). Орієнтуючись на [118], у рамках ІСБ можна виділити: організаційну владу кожного з акторів $\{A\}$; владу базового складу акторів (центрального елемента над рештою $U\{P(A^B(t))\} > U\{P(A^B(t))\}$); консолідовану владу ІСБ, яка обмежується положеннями антимонопольного законодавства. Отже, й ІР виступає як форма перерозподілу (створення пропорційного розподілу [420]) чи захисту від влади конкурентів, що підтверджується поданими на рис. Ж.2 співвідношеннями влади й ІР.

Зведення ІР на рис. 3.2 до перегляду залежності інтересів (виникає через ризик владності, ринкові залежності, спільність цілей чи авторитет [111],

с. 65]) актуалізує виділення Р. М. Нуреєвим відносин примусу (інтеграція через обмеження свободи вибору) й переконання (інтеграція через розширення свободи вибору) [362, с. 11]. Відповідно, й ІР слід розглядати через призму владних позицій, незалежно від зазначених на рис. 1.17 стимулів інтеграційної діяльності ($\{PI\}$). З точки зору архітектурного уявлення ІСБ, яке також ураховано на рис. 3.2, створення простору влади [362, с. 78] перекликається з концепцією концентричних кілець [222]: центральне коло з базового переліку акторів ($\{A^B\}$) чи актора-волонтера (A^B) встановлюватиме параметри життєдіяльності ІСБ та бажаний результат інтеграційної співпраці (визначатиме системоутворюючі фактори). Решта кілець (компліментарний склад $\{A^K\}$) знаходитиметься під владним впливом $\{A^B\}$. Зовнішнє коло утворюють актори, інтегровані через контрактні відносини та контроль над ресурсами.

Усю множину типів ІСБ (див. табл. А.6) та видів інтеграційних процесів (див. табл. А.10) відповідно до [362, с. 88] можна охарактеризувати балансом влад та свобод учасників інтеграційних структур. Навіть афілійованість зводиться до владного впливу через наявність контролю й залежності у відносинах акторів [111, с. 68]. Відповідно, й ОУІР орієнтується на упорядкування відносин влади (а не на їх усунення) через узгодження правил поведінки $\{KK\}$ у рамках МУІР. Подана ж на рис. 2.4 спіраль розвитку відобразатиме ще й перегляд параметрів владного балансу (розподілу ресурсів примусу). Критерієм ефективності тут постане означена В. Дементьєвим [113, с. 190] мінімізація трансформаційних і трансакційних витрат.

Розширюючи схему на рис. Ж.2 (через відмову від орієнтації на використання влади як примусу одним з учасників), здобутками теорії колективних дій чи теорії груп (ґрунтується на положенні про можливість активізації окремих акторів для досягнення інтересів інтегрованого утворення [243, с. 11]) можна виділити відносини перехресного розподілу владних впливів (майже відмова від ринкової організації [243, с. 25]). Якщо ж передбачити ще й рівність владних потенціалів ($U\{P(A_i)\} = U\{P(A_j)\}$) учасників ІСБ, можна підпорядкувати ОУІР вимозі дотримання симетричності розподілу важелів владного примусу, як це подано на рис. Ж.3.

Симетричність розподілу влади базується на виникненні балансу рівнозначних (відмінних за фізичною формою, але однаково важливих) ресурсів. Зростання асиметричності розподілу таких ресурсів спричиняє виникнен-

ня більш жорстких інтеграційних обмежень на діяльність компліментарних учасників (як правило, відбувається ІР через М&А). Більше того, виникають додаткові трансакційні витрати через потребу вибору альтернативних форм життєдіяльності в умовах примусу.

Цікавим є й розгляд стимулів до інтеграційної співпраці з точки зору наявності влади та положень теорії груп [3; 113; 156; 227; 468]. У даному випадку, спираючись ще й на рис. Ж.3, можна передбачити відсутність дій окремих суб'єктів господарювання в інтересах ІСБ, якщо або відсутні механізми примусу, або вони становлять незначний внесок у консолідований результат. Це співпадає з твердженням М. Олсона, що у разі створення ІСБ її учасники не спрямовуватимуть зусилля для ведення взаємоузгодженої діяльності, поки їх не примусять або запропонують кожному свій стимул. Навпаки, у малих ІСБ можлива добровільна дія, спрямована на досягнення спільної мети групи акторів [243, с. 12]. Необхідність вироблення механізму владного примусу при ОУІР корелює й з «проблемою безбілетника» (кожен з учасників ІСБ не має достатньої мотивації для забезпечення отримання консолідованого результату [3], тобто до здійснення влади в інтересах групи [113]), вирішення якої можливе, наприклад, через забезпечення перехресного володіння акціями [146, с. 29]. Ідентифікувати «безквиткову поведінку» можна, зокрема, на підставі аналізу поданої у табл. 2.5 матриці взаємних очікувань (M_{BO}), приклад якої для ІСБ «УПЕК» наведено у табл. Е.7.

Отже, оскільки ж прагнення «безквиткового» отримання благ, створюваних ІСБ, ослаблює індивідуальну ініціативу [227, с. 223–224], то лише присутність домінуючих акторів, як наголошується у [278, с.18], в змозі подолати опортуністичну поведінку компліментарного складу учасників ІСБ. Підтвердженням цьому є й означене у табл. 1.4 виділення незначної кількості (за результатами кластеризації) підприємств з відмітними ознаками. Отже, і в процесі ОУІР слід враховувати положення [468] відносно того, що при кількісному зростанні учасників ІСБ зменшується рівень мотивації до досягнення результату співпраці через зменшення доходу від участі у групі та вибірковість накладення санкцій. Про зворотну кореляцію (більшу пристосованість малих груп) між зацікавленістю в спільних діях та кількістю акторів говориться й у [29; 30].

Якщо ж звернутися до праці [156], то можна співвіднести розміри консолідованого результату (K_p) й інтегрованої цілісності (S_g), визначити

їх цінність для ІСБ ($V = K_p S_g$) й кожного з її учасників (V_i). Прибуток же учасників ІСБ ($A_i = V_i - C(K_p)$) залежатиме від витрат на продукування результату (B_{Π}), а поведінка – від отриманої актором частки консолідованого результату ($F_i = V_i/V_g$). Зростання консолідованого результату діяльності ІСБ можливе лише у тому разі, якщо він перевищуватиме прибуток окремого учасника ($V_g/B_{\Pi} > V_g/V_i$), який орієнтується на збільшення власної вигоди (максимум прибутку актора виникає при $dA_i/dT=0$ та $d^2A_i/d^2T < 0$ [468]). Разом з тим залежність розміру K_p від витрат на його продукування ускладнює й здійснення його рівномірного розподілу ($\sum F_i = 1$) між учасниками інтеграційного утворення ($F_i(dV_g/dK_p) = dB_{\Pi}/dK_p$) [156] через прагнення учасників ІСБ отримати більшу частину від спільних результатів діяльності (через прояв опортунізму).

Ураховуючи доказ М. Олсана [243, с. 31–42] щодо більш високої здатності малих груп продукувати K_p (акумулювати колективні блага) за умови відсутності владного примусу, задачу МУІР можна звести або до оптимізації чисельності ІСБ після біфуркаційного переходу, або до забезпечення дотримання владного балансу. Відповідно, лише за умови наявності належного інституціонального устрою (формалізованого у вигляді ПРІВ) можливо вирішити завдання збільшення корисності від інтеграційної співпраці ($K_p \rightarrow \max$). Інструментарій же формування ПРІВ (елемент COU_g процесу ОУІР) зведеться до вироблення переліку так званих «селективних (вибірчих) стимулів» [479, с. 515], які вибірково застосовуватимуться до учасників ІСБ залежно від їх внеску у K_p . Формування цього переліку, орієнтуючись на рис. 3.3, слід базувати на диференціації позитивних (для незначної кількості $\{A\}$) й негативних стимулів (владний примус великої кількості $\{A\}$ через легітимізацію покарань «безбілетників»). Означена ж у [486, с. 11] неподільність виробничої функції інтегрованого ланцюга створення вартості також вимагає виділення актора-спостерігача (суб'єкта ОУІР), який здійснюватиме примус (у рамках накладених $\{IO\}$) учасників ІСБ до належного виконання покладених на них ролей та функцій ($\{\Phi H(PA(t), A(t))\}$).

Формування РІВ-простору як елемента ІІ повинно ґрунтуватися не лише на виборі норм і стимулів кооперативної поведінки після накладення СЮ. Слід ураховувати й таку особливість інституціонального підходу, як залежність від шляху розвитку. Отже, оскільки прийняття рішення про участь у процесах ІР учасниками ІСБ обов'язково ґрунтується на досвіді

співпраці, процес ОУІР слід збагатити положеннями теорії навчання [365; 401]. Тут варто підтримати [468] щодо впливу результатів співпраці (руху на детерміністському етапі спіралі ІР) на схильність до зміни $\{IO\}$ в точці біфуркації (див. рис. 2.4). Орієнтуючись на рис. Ж.4, доцільність залучення актора до складу ІСБ у наступний часовий період $(t+1)$ слід підпорядкувати рівню ефективності (O_{ij}) участі у продукуванні K_p [156]. Позитивний рівень $(O_{ij} > 0)$ збільшує стимули для старту ІР при дотриманні поточної поведінки учасників $(p_{i+1j} > p_{ij}$ при $V_{ij} = 1$ або $p_{i+1j} < p_{ij}$ для «безбілетників», коли $V_{ij} = 0$ [468]).

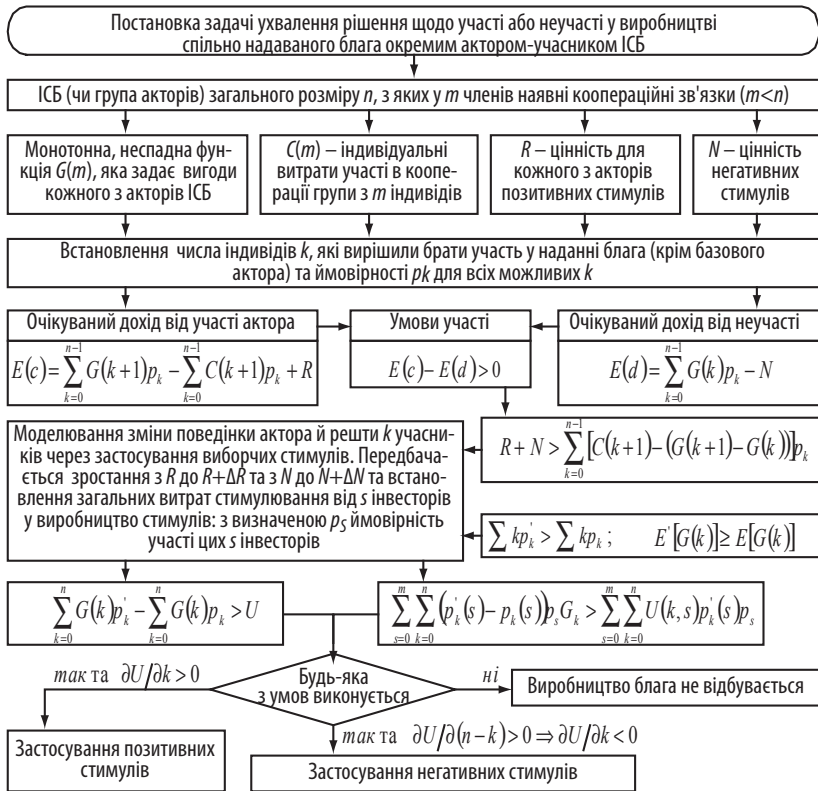


Рис. 3.3. Логіка залучення акторів до РІВ-простору (на основі [156])

Орієнтуючись на спіраль ІР у колективних діях, виникають дві проблеми: ініціалізації (старту) інтеграційного розвитку (проблема первинного інвестування) та додержання обраної динаміки ІР при постійному виникненні «безбілетників». У даному випадку старт ІР можна підпорядкувати прояву відносин влади, а додержання динаміки заснувати на принципі постійного поліпшення (в рамках МБКОВР-балансу). Вирішення даних проблем можна здійснювати через подану на рис. 3.4 матрицю.

| | | | |
|--|---------|------------------------|---------------------------------|
| Актор A_1 Участь у покаранні «безбілетників» | Бере | Повна кооперація | Лицемірна кооперація |
| | Не бере | Часткова кооперація | Повна відмова від кооперації |
| | | Приймає | Не приймає |
| | | Участь у наданні блага | |
| | | Актор A_i | |

Рис. 3.4. Форми організації інтеграційної взаємодії у ІСБ

Орієнтація на інституціоналізацію взаємин уздовж спіралі інтеграційного розвитку (див. рис. 2.4) потребує співвіднесення ОУІР із залученням поведінкових моделей до регулювання взаємодії учасників РІВ-простору (зокрема, через прийняття поданого [486, с. 9] розгляду навчання й довіри як стимулів до інтеграції). Дійсно, навіть розподіл прав власності можна звести до відносин між людьми, про що наголошує Р. І. Капелюшніков [157, с. 6–8]. Динаміка ІР при цьому підпорядковується впливу дихотомічних тенденцій «конкурування» та «рутинізації» (звички або дотримання традицій), що визначатимуть силу означених на рис. 2.20 доцентрових та відцентрових тенденцій. Головним інструментом МУІР знову ж таки постають релятивістські контракти, що регламентують «зобов'язання, які викликають довіру» [377] через прояв соціальних виборчих стимулів. Ці стимули, на відміну від тих, що подані на рис. 3.2, ґрунтуються на відносинах приналежності до певної ІСБ.

Інтеграційний розвиток при цьому перетворюється на встановлення патернів соціальної взаємодії (в термінах теорії соціального обміну [74; 176, с. 201–212]), при якій всі учасники обміну отримують вигоду від дій інших членів ІСБ [139, с. 21]. Саме соціальний обмін (як безперервний взаємови-

гідний процес [95, с. 162]) і є підґрунтям рекурентної (циклічної, зі зворотною реакцією агентів) інституціоналізації, яка може бути обмеженою (безпосередній обмін між двома агентами) чи генералізованою (діє група агентів за відсутності прямої вигоди) [36]. Інтеграція у даному випадку пояснюється Д. В. Івановим наявністю очікувань (стійких уявлень) про користь від дій інших акторів, які є реакцією на власні дії [139, с. 21]. Саме таким чином формується поданий на рис. 2.9 елемент МБ-мережі (виникає означена у [96, с. 45] система обміну поведінковими актами, які санкціонують реалізацію узгоджених процесів на основі МКБОВР-балансу). Враховуючи схеми, подані на рис. Ж.2 та Ж.3, можна підтримати автора [139, с.23] щодо виділення взаємовигідних (симетричних) та несиметричних обмінів (засновані на відносинах підпорядкування та влади). При цьому цікавою є визначена Г. В. Градосельською [96] «операція балансування», коли в процесі інтеграційної взаємодії, як видно з рис. 3.5, навіть за умови застосування влади поступово встановлюється певний баланс очікувань.

Означена на рис. 3.5 процедура балансування дозволяє рутинізувати взаємини учасників ІСБ (зокрема, за допомогою означеної на рис. А.4 схеми) після проходження точки біфуркації. Отже, й доречність ІР спричиняється розробкою окремими акторами норм поведінки, що дозволяють спростити процес повторних переговорів. Формалізацію таких норм можна здійснювати в рамках простору «готовність до дій – тривалість і безперервність співробітництва», де, згідно з [95, с. 150–153], розташовуватимуться примусові й непримусові інтеграційні дії. За таких умов кожен учасник ІР отримує певний рольовий статус [20; 57], через який ІСБ може розглядатися як набір чи множина ролей (стереотипних наборів поведінки), що знаходяться між собою у певному співвідношенні та взаємодії одна з одною [405, с. 120]. При цьому обмежена раціональність суб'єктів господарювання може включати до РІВ-простору не максимально ефективні варіанти взаємодії (ефект інституціональної пастки [64]).

Інформаційна асиметрія у РІВ-просторі ускладнює розподіл ролей акторів у межах поданої на рис. 3.6 схеми колективних дій. Отже, й ОУІР полягатиме у поліпшенні процесу прийняття рішення через груповий обмін інформацією, орієнтуючись на поєднання потреб визначення її обсягу та змісту [508, с. 14]. Відповідно, й рішення будь-якого суб'єкта господарювання щодо участі у ІР залежатимуть від його інформаційної обізнаності про цілі

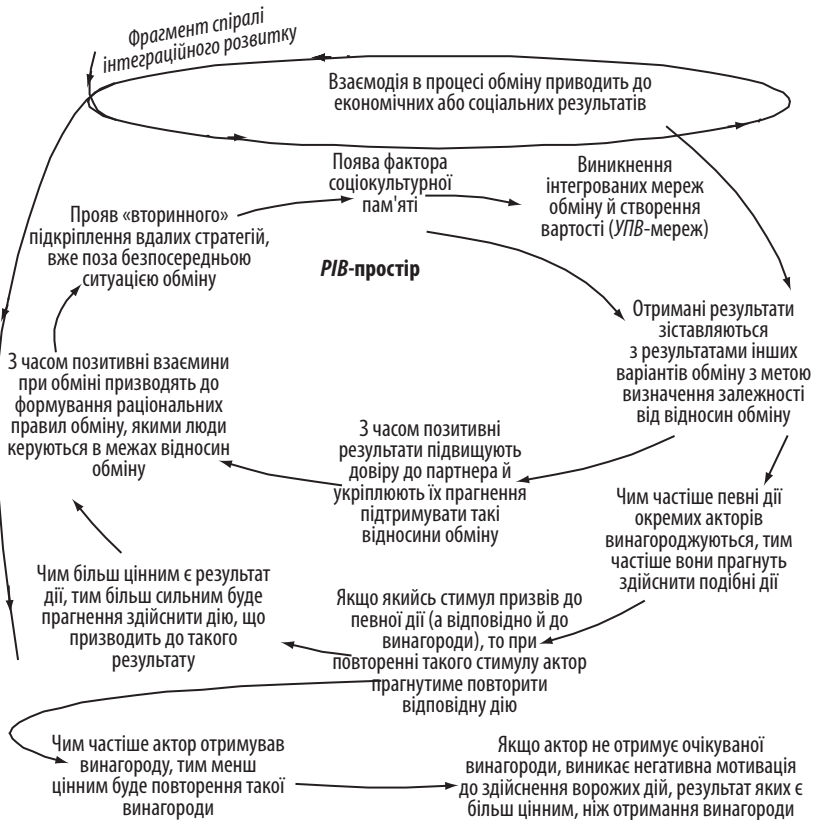


Рис. 3.5. Вплив теорії соціального обміну на формування РІВ-простору

інтегрованого утворення. Безпосередньо ж ІР зведеться до перерозподілу завдань ($\{\Phi N(PA(t), A(t))\} \rightarrow \{\Phi N(PA(t+1), A(t+1))\}$) акторів задля максимізації консолідованих результатів ($U\{П(A(t))\} \rightarrow \max$) діяльності. Виникаючі ж при цьому концепції контролю ($f: \Phi N \rightarrow KK$) потребують регламентування й розгляду з точки зору динаміки їх розвитку паралельно з ІР.

3.2. Моделювання інституціональної динаміки взаємодії учасників інтеграційного розвитку

Авторська парадигма інтеграційного розвитку (див. табл. Ж.7) вимагає відмови від обмеженого розгляду лише технологічних аспектів взаємодії акторів у рамках внутрішнього середовища ІСБ на користь визначення особливостей установалення інституціональних угод. Відповідно, й підґрунтя ОУІР можна звести до поданого у [228, с. 18] положення, згідно з яким «суккупність інститутів й інституціональних структур у їхньому взаємозв'язку й взаємодії являє собою інституціональну систему, а спрямована зміна інститутів й інституціональних структур – інституціональний розвиток». При цьому саме інституціональний розвиток забезпечуватиме перегляд обраних концепцій контролю ($\{KK(t)\} \rightarrow \{KK(t+1)\}$) під час руху вздовж поданої на рис. 2.4 спіралі ІР. Такий перегляд $\{KK\}$ передбачає проведення інституціональних змін (через означену Д. Норттом систематичну адаптацію інституціональної системи [270, с. 97–137]) з обов'язковим переглядом якісних, кількісних й структурних параметрів [209, с. 4] відібраних інститутів. Суккупність відібраних інститутів формуватиме означений у [387; 388] простір інституціоналізації соціально-економічних систем. Постійне ж чергування витків спіралі ІР додає характеристику рекурсивності до процедури інституціонального проектування (ІП). Відповідно, й у означену на рис. 3.6 модель інституціоналізації взаємин учасників ІСБ введено параметри охарактеризованого на рис. 2.25 підходу до структурування *PIB*-простору, в який включено декілька *УПВ*-мереж.

Означене на рис. 3.6 поєднання спіралі ІР з ІП дозволить ідентифікувати межі ІСБ (ураховавши й законодавчі вимоги, зокрема параметри обмежень монопольного становища), визначити елементи МУІР та переорієнтувати його на сприйняття ІСБ як об'єднання різних інституціональних структур. Окремо слід наголосити на тому, що наявний пласт досліджень інституціональної теорії [9; 175; 270] переважно розглядає взаємини суб'єктів господарювання на макрорівні, не ототожнюючи соціальні групи з межами окремих підприємств.

Для моделювання процесу утворення *PIB*-простору виділимо множину інститутів $\{I\}$, розподілену на внутрішні $\{I_B\}$ та зовнішні $\{I_3\}$ інститути ($I=I_B \cup I_3$). Розуміння інституту при цьому перетинається з виділеним

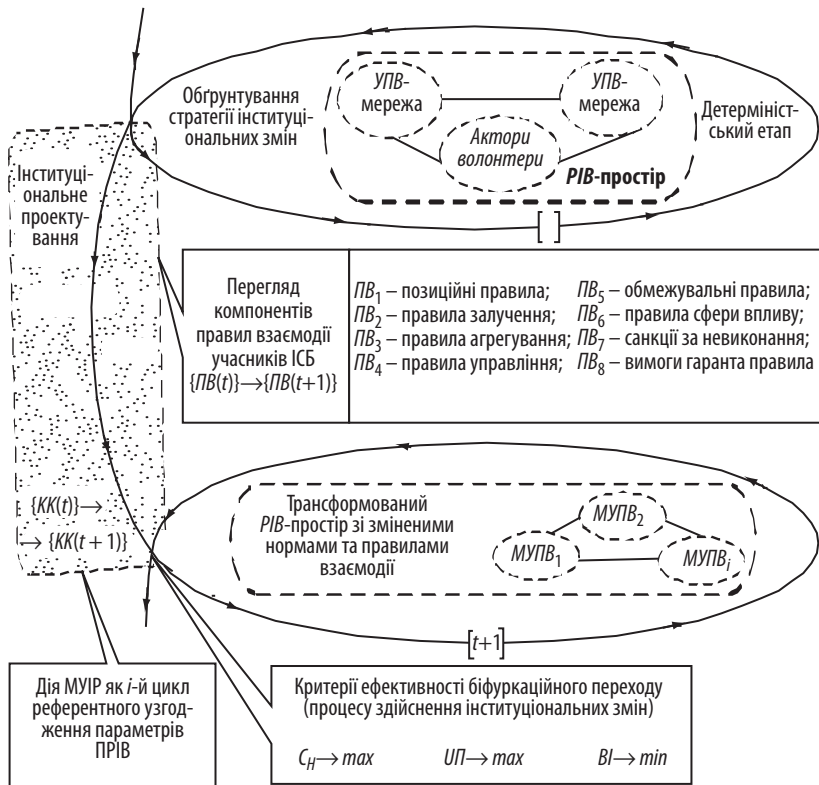


Рис. 3.6. Динамічне формування параметрів PIV-простору

Б. Г. Клейнером поняттям «мікроінститут» (внутрішньофірмового інституту) [180, с. 141]. З оглядом на [228] в рамках $\{I\}$ виділимо ще й економічні (1), нормативно-правові (2) та соціальні (3) правила інтеграційної взаємодії. Зрозуміло, що зовнішні інституціональні обмеження будуть однаковими для всіх членів ІСБ (через процес консолідованого відбору інститутів). У даному випадку слід виділити обмеження для ІСБ в цілому $\{I_{311k}\}$ – зовнішні економічні інститути, кількістю k ; $\{I_{312l}\}$ – зовнішні нормативно-правові інститути кількістю l ; $\{I_{313m}\}$ – зовнішні соціальні інститути кількістю m ; та внутрішні правила співпраці, що виступають як зовнішні інсти-

тути відносно учасників ІСБ (отже, співвідносяться $\{I_{321k}\} = \{I_{B11k}\}$, $\{I_{322l}\} = \{I_{B12l}\}$ та $\{I_{323m}\} = \{I_{B23m}\}$). Крім того, для кожного i -го учасника нової ІСБ формуватимуться $\{I_{B21ki}\}$, $\{I_{B22li}\}$ та $\{I_{B23mi}\}$. Означений на рис. 3.6 перехід між витками спіралі ІР утворює нову інституціональну структуру (ПРІВ), учасники якої здійснюють діяльність відповідно до наявних інститутів ($\{I_{311k}\} \cup \{I_{312l}\} \cup \{I_{313m}\}$) та утворюють власні мікроінститути, які складають їх внутрішню організацію ($\{I_{B11k}\} \cup \{I_{B12l}\} \cup \{I_{B23m}\}$). Реконфігурування ІСБ під час ІР ($\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$) вимагає продукування учасниками ІСБ власних інститутів ($U\{I_{B21ki}\}$, $U\{I_{B22li}\}$ та $U\{I_{B23mi}\}$) через консолідаване прийняття рішень щодо системи інтеграційних обмежень ($\{IO\}$).

Наповнення змістом зазначених множин являтиме сутність інституціонального проектування (ІП). ІП розповсюджується не лише на акторів-учасників ІСБ ($\{A\}$), а й на урівноваження інтересів (за аналогією до рис. 3.2) решти зацікавлених сторін, що не входять до складу ІСБ ($\{B\}$; $A \subset B$). Оскільки ж таке урівноваження інтересів відображається через досягнення ц=ілей ($\{L\}$) всіх суб'єктів взаємодії, ОУІР зводиться до вироблення схем, які б розвивали партнерські відносини ($\{B\} \setminus \{A\}$) між акторами. Відповідно й процес відбору акторів до взаємодії можна підпорядкувати положенням концепції маркетингу партнерських відносин (МПВ) [92; 509; 513], як це представлено на рис. Ж.5. Перевагою даної пропозиції є можливість орієнтації на мультиагентський підхід (МАС) й відповідне зведення ІП до встановлення ролей взаємодії ($\{PA(A(t))\}$) суб'єктів господарювання, актуальних для конкретного витка спіралі ІР та проміжку часу.

Інтеграційний розвиток у даному випадку зводиться до перегляду системи ролей ($\{PA(A(t))\} \rightarrow \{PA(A(t+1))\}$) чи зміни розподілу виконуваних акторами функцій ($\{\Phi H(PA(t+1), A(t+1))\}$) на наступному витку спіралі ІР (зведення інституціональної динаміки до моделювання перегляду ролей). Прийняття ж положень МПВ переводить трансформацію ролей у площину клієнтальних відносин і відповідним чином змінює плин та параметри інституціональної динаміки інтеграційного розвитку. Враховуючи ж твердження [24] про первинність ІСБ по відношенню до інститутів (учасники ІСБ в змозі до продукування норм та правил), наголосимо, що значне зростання розмірів ІСБ (за умови необхідної легітимізації) може трансформувати її певний інститут, що не протирічить розробкам [270] відносно ендогенного характеру інституціональних змін та уявлення ІСБ в термінах накопичення

знань ($U\{3(A_i)\}$) про особливості її життєдіяльності ($f: PO \rightarrow 3$) в межах потоку обставин ($cl5$ у табл. 2.5).

Відбір інститутів підпорядковуватиметься взаємними очікуванням суб'єктів господарювання (зафіксованими через M_{BO} у табл. 2.5) та їх спрямуванню на вироблення інтеграційних обмежень. Юридична ж самостійність або автономність учасників ІСБ (залежно від позиції у поданому на рис. 1.24 континуумі) вимагатимуть й регламентації самоорганізації. Таку регламентацію, базуючись на [175], можна звести до формування матриць базових $\{I^B\}$ і компліментарних $\{I^K\}$ інститутів. Саме підпорядкування $\{I^K\}$ до $\{I^B\}$ (особливо при перегляді компліментарного складу акторів) й забезпечуватиме додержання норм взаємодії при трансформуванні PiB -простору (інституціональні матриці виступають елементом МУІР, який забезпечує синтез нових форм ІСБ). Референтний перелік мікроінститутів з розподілом на базові й компліментарні подано у табл. 3.1.

Важливе значення з точки зору МУІР відіграє питання про вартість інтеграції (BI), визначення якої повинно базуватися на врахуванні ефекту синергії (C_H). ІСБ при цьому перетворюється на систему взаємин між інститутами в аспекті додержання умови $C_H \rightarrow \max$. Відповідно й ефективність дії МУІР визначатиметься через можливість утвореної ІСБ забезпечити зростання синергії взаємодії (через поєднання ресурсів і знань акторів в межах дії інституціональних норм). Архітектурне ж представлення ІСБ дозволяє розподілити й виникнення синергії між різними елементами й рівнями. В агрегованому вигляді пропонується в межах C_H виділити: C_{H1} – ефект синергії від взаємодії інституціональних норм та правил (результат дії МУІР); C_{H2} – ефект синергії від узгодження параметрів взаємодії (результат дії МУІСБ); C_{H3} – ефект синергії від об'єднання потенціалів інтегрованих суб'єктів господарювання (результат ресурсної синергії). Прояв кожного із зазначених видів синергії може бути або одномоментним (одноразовим), або розподіленим протягом певного періоду часу (тривалим). Також слід врахувати виникнення від'ємної синергії під час ІР. Відповідно виділяємо позитивний (C_H^P) і негативний (C_H^N) ефекти. Узагальнену схему розрахунку синергетичного ефекту подано на рис. 3.7. Дана схема враховує архітектурний підхід до розбудови ІСБ й базується на відображенні дуальної взаємодії двох акторів (відповідно може бути розширена за мірою розвитку клієнтальних відносин). Вибір складових C_H було обґрунтовано автором у [296].

РОЗДІЛ 3. Інституціональне підґрунтя організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів...

Таблиця 3.1

Референтна матриця базових й компліментарних інститутів для інтеграційної структури (на основі [180])

| Група пр-вил | Норми, правила й рутини утворювані учасниками ІСБ | | Зовнішні норми та правила, залучені до РІВ-простору | | | |
|--|---|--|---|--|---|--|
| | Економічні | Нормативно-правові | Соціальні | Економічні | Нормативно-правові | Соціальні |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Базовий набір формальних інститутів {P} | Інститут стратегічного планування. Інститут промислової політики. Інститут взаємного кредитування. Інститут консолідації. Інститут бюджетування. Інститут використання ресурсів | Утворені регламенти прийняття рішень. Інститут стратегічного контролю. Інститут ієрархічного підпорядкування. Організаційні й обліково-аналітичні регламенти діяльності. Динамічні стандарти | Мікро інститут комунікації акторів. Інститут (колективної й індивідуальної) гри. Інститут координації колективних дій. Інститут соціальної політики. Інститут соціального захисту | Мікро інститут вертикальної та горизонтальної інтеграції. Пізнавальні мікро інститути залучення знання про оточення. Інститут власності. Інститут ринку. Інститут ключових компетенцій | Наставни судово-арбітражної системи. Інститут права. Правила фондового ринку. Інститут діври й домовленостей. Інститут банкруства. Інститут штрафних санкцій. Інститут оподаткування. | Мікро інститут залучення до соціальної взаємодії. Ергономічні мікро інститути. Інститут компромісу. Інститути поведінкових ритуалів. Інститут соціальної політики. Інститут стимулювання |
| Компліментарний набір формальних інститутів {I ₀ ^k } | Інститут суботрактих відносин. Інститут клієнтальної взаємодії. Інститут спільного інвестування. Інститут розвитку технологій та науки. Інститут конкуренції | Мікроінститут стратегічного моніторингу. Інститут потоки. Інститути організації виробництва. Інститут консолідації регламентів дуально-клієнтальної взаємодії акторів. | Інститут самоуправління. Інститут впливу соціальних факторів. Інститут організації колективної діяльності. Інститут мотивації. Інститут опціонального відбору учасників | Мікро інститут узгодження поточних й майбутніх рішень. Інститут роздрібно торгівлі. Інститут бартеру. Інститут боргу й кредиту. Інститут біржі. Інститут корпорації. | Інститут корупції. Інститут владного підпорядкування та пригнічення. Інститут контрактного права. Норми поведінки індивідуалізованої власності | Освітні інститути й технології. Інститут неформальних відносин. Інститут допомоги з безробіття. Інститут корпоративних пенсійних фондів. Інститут впливу культурних норм |

Закінчення табл. 3.1

| | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Комп'ютерний набір неформальних { I, K } _H | Інститут зовнішнього спонукання. Інститут лояльності. Організаційні рутини викликані тривалою дуальною взаємодією | Устояні ментальні моделі й організаційні рутини, які корелюють з наявним регламентаційним забезпеченням. Карти розподілу знань | Інститут реципротних відносин. Інститут взаємин з контрагентами. Інститут неформальних соціальних зв'язків. | Інститут трансформациї. Інститути й організаційні рутини пов'язані з реакцією інтегрованої системи на виникнення певної події | Інститут демократії. Інститут картування знань. Відношення акторів до формалізованого розподілу їх ролей за рівнями архітектури ІСБ | Інститут свободи. Інститут соціальної волі. Інститут емпатії. Інститут уерменту. Інститут корпоративної культури |

РОЗДІЛ 3. Інституціональне підґрунтя організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів...

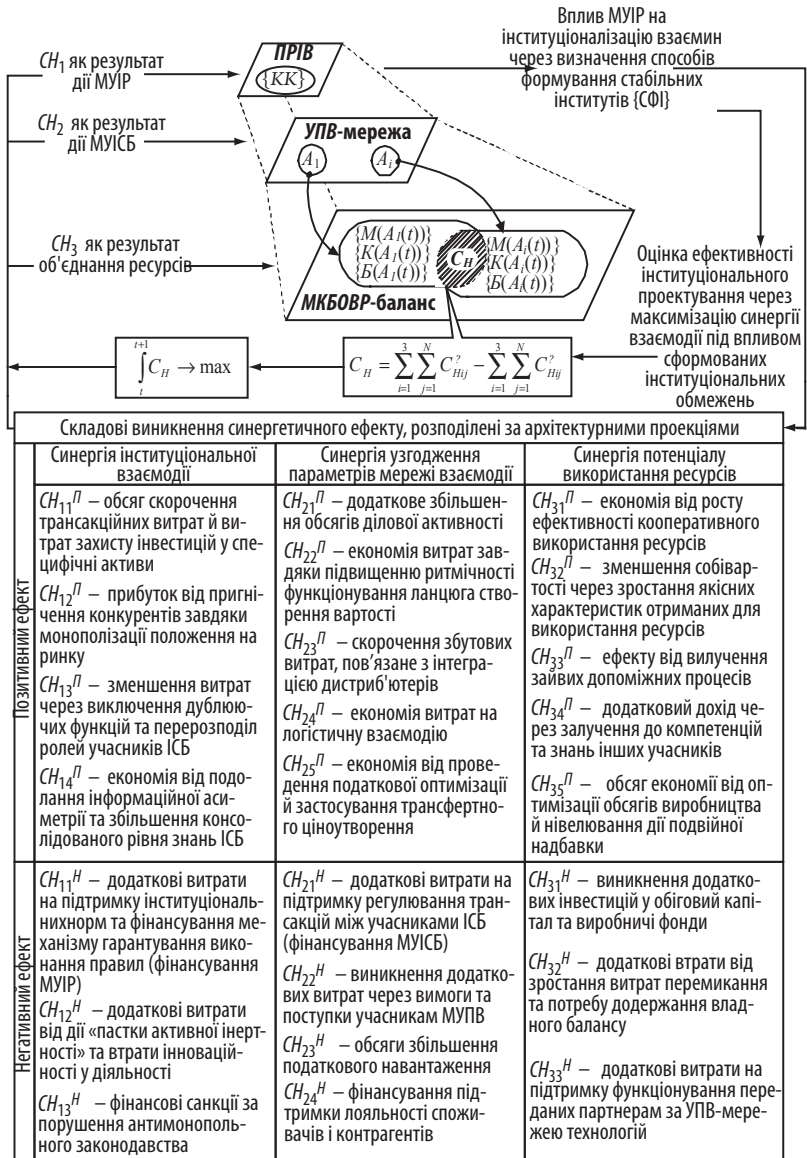


Рис. 3.7. Архітектурний підхід до розрахунку синергії інтеграційної взаємодії

Головна особливість наведеної на рис. 3.7 схеми полягає у підпорядкуванні інституціонального проектування вимозі максимізації синергії інтеграційної взаємодії на підпорядкованих РІВ-простору архітектурних рівнях. За для цього виділено множину способів формування стабільних інститутів $\{CFI\}$, які забезпечуватимуть взаємну підтримку учасників інтеграційного утворення. Формалізація такої підтримки реалізується через подану в табл. 2.5 матрицю ($M_{BP} = ||A_{ij}||$), особливості використання якої оприлюднено автором у [316, с. 188–191]. Варіант структуризації множини $\{CFI\}$ подано на рис. Ж.6. Така структуризація дозволяє звести ІР до послідовності інституціональних змін. При цьому, орієнтуючись на рис. Ж.6, у процесі ІП слід враховувати наявність в інтеграційної цілісності ($\{A\}$ або $\{B\}U\{A\}$) певного трансформаційного потенціалу (P_T), який зумовлює здатність ІСБ до змін та визначає її спроможність до самоорганізації після акту розвитку. З точки зору інституціоналізму самоорганізація зводиться до спроможності створювати (трансформувати) внутрішні інститути та підпорядковувати ним процеси власної життєдіяльності.

Відповідно й МУР слід орієнтувати на м'яку регламентацію такої самоорганізації (в межах 4-го контуру на рис. 2.6) та максимізацію віддачі від комбінування наявних у ІСБ ресурсів. Тут слід враховувати інертність процесу перегляду інституціональних норм (приводить до підпорядкування форми спіралі ІР ступеню дихотомічного впливу інерційних та інноваційних факторів інституціональної динаміки).

Відповідно можна стверджувати, що створення РІВ-простору може розглядатися як загроза для процесів розвитку, а можливість біфуркаційного переходу виникає лише через відхилення від точки інституціональної рівноваги (стану узгодженості прийнятих норм і обмежень $\{IO\}$). Ступінь такого відхилення визначатиметься P_T .

Подана на рис. 3.7 схема орієнтується на підпорядкування УПВ-мереж РІВ-простору й забезпечує узгодженість між ефектом синергії та поданим на рис. Ж.6 підходом до створення оптимального набору базових та компліментарних інститутів. З огляду на це вироблення правил формування УПВ-мереж можна віднести до завершального етапу ОУІР. Саме в рамках УПВ-мережі, як видно з рис. 3.8, відбуватиметься закріплення параметрів функціонування ІСБ після реалізації акту розвитку (після біфуркаційного переходу). Підґрунтям для цього буде моделювання дуальної взаємодії окре-

мих акторів та узгодження їх бачення ($\{BB(A(t))\}$) щодо залучення до такої взаємодії. При цьому ІСБ розглядається як композиція ресурсів (можливостей ($\{M(A(t))\}$) їх надання до УПВ-мережі та потреб ($\{B(A(t))\}$) у споживанні іншими членами ІСБ) й компетенцій (визначаємо як інституціонально затребувані процеси перетворення ресурсів). Орієнтація на інституціональну теорію дозволяє ввести до моделі розподілу компетенції параметри владного балансу (моделюється через розподіл ($\{P(A(t))\}$) ресурсів влади) та перебачити наявність опортуністичних дій (моделюється через введення відповідних до накладених обмежень ($\{O(A(t))\}$), винагород ($\{M(A(t))\}$) за відмову від опортунізму). При цьому саме створення МКБОВР-балансу є підґрунтям розподілу ролей ($\{\Phi H(PA(t), A(t))\}$) у ІСБ.

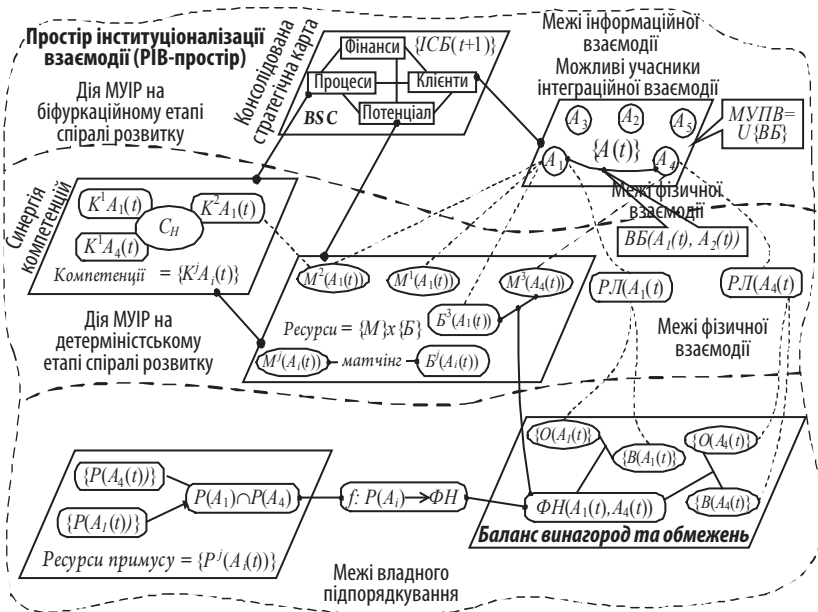


Рис. 3.8. Композиційне представлення інтегрованої структури бізнесу

Зазначені на рис. 3.8 відносини, можуть розвиватися в межах однієї УПВ-мережі, а можуть і виходити на інші поля взаємодії, вимагати переформування параметрів PIV-простору, що й складатиме сутність інсти-

туціональної динаміки при інтеграційному розвитку. Вибір інститутів для їх залучення до складу *PIB*-простору відповідатиме економічному підґрунтю дуальної взаємодії та параметрам *МКБОВР*-балансу (обрана система $\{IO\}$ повинна забезпечувати відповідність обраної траєкторії *IP* умовам господарювання). При цьому циклічність інтеграційного процесу, яка пояснюється наведеними у табл. Ж.4 принципами пульсарності та інтегративізму, унеможливає формування єдиного оптимального складу й значень параметрів $\{ICB(t)\}$ (особливо у фіксований проміжок часу). Відповідно виникає представлена на рис. Ж.7 залежність структури *PIB*-простору від прояву дезінтеграційних тенденцій (відбувається вилучення неефективних інститутів), що свідчить про рекурентність інституціонального проектування, оскільки виникнення *ICB* спричиняє початок процесу поступового нагромадження руйнівних тенденцій, які спричиняють прояв протиріч (період $t+5$) й відповідну ініціалізацію переходу на новий виток інтеграційного розвитку. Якщо ж при цьому врахувати подане у [175] визначення динаміки як поступового оновлення однієї частини елементів об'єкта при збереженні інших, що задають загальну структуру, слушною буде пропозиція висловлена у [180] щодо врахування під час *ІП* лише істотних правил та норм, виключення яких спричинило б погіршення роботи *МУІСБ* та дезорганізації діяльності усього інтегрованого утворення.

Окремо слід враховувати наявність інституціональних протиріч (між учасниками *ICB* $\{A\}$, обраними ними цільовими функціями $\{\Phi N\}$ та сформованою інституціональною структурою, формалізованою через $\{IO\}$), наявність яких створенню стимулює до сприятливого або несприятливого відбору моделі економічної поведінки. Відповідно й дія *МУІР* зведеться не лише до зміни в часі архітектурний параметрів інтегрованої цілісності ($\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$), а й до перегляду змістовного наповнення виконуваних нею функцій ($\{\Phi N(t+1)\}$) та ролей учасників $\{PA(A(t+1))\}$. Більше того, такий перегляд слід підпорядковувати твердженню, викладеному в [373], щодо недостатності визначення інституціональної динаміки лише на основі вигідності певних змін для окремих учасників *ICB*. Необхідно враховувати асиметричність створеної структури та вплив на поведінку акторів неекономічних факторів (зокрема, владного впливу). Отже й вивчення інституціональної динаміки *IP* пропонується базувати на представленні *ICB* як стійкої конфігурації її складових частин ($\{A^B(t)\} = \{A^B(t+1)\}$).

Життєдіяльність ІСБ на детерміністському етапі спіралі ІР підпорядковується додержанню інституціональної рівноваги, що визначається або як ситуацію відсутності у $\{A^B(t)\}$ стимулів до зміни існуючих правил [77], або як ситуацію не вигідності витрачання ресурсів (при наявності устояного переліку $\{KK(t)\}$, які обґрунтовують головні параметри інтеграційної взаємодії) на реструктуризацію угод [9]. Використання спіралі ІР для відображення параметрів інституціональної динаміки дозволяє подолати означену у [180] статичність еволюційної теорії інституціональних систем, зокрема через наголос на динамічності точки інституціональної рівноваги. Дійсно, неокласична теорія орієнтується на встановлення після завершення трансформації єдиного оптимального рівноважного стану [65]. Проте більш слушним є твердження у [490] про появлення множини точок асиметричної рівноваги (одні актори знаходяться у більш вигідному становищі, ніж інші). Наявність асиметричності спричиняє перехід між витками спіралі ІР та виникнення іншого стану інституціональної рівноваги.

Дійсно, прийняття думки, поданої у [476], щодо переважного застосування при управлінні розвитком статичних моделей, вимагає орієнтування МУІР на тривалі інституціональні й трансформаційні (залежні від Π_T) зміни. Поєднання ж архітектурного представлення ІСБ з параметрами часу (див. рис. А.5) дозволяє прояв потоку обставин співвіднести з проходженням ІСБ через точку біфуркації та настанням інституціонально-економічної кризи. Прийняття синергетичної парадигми [466] та орієнтації на результат інтеграційної взаємодії дозволяє стверджувати про самоорганізацію інституціональної динаміки та самоорганізацію інституціональних структур під час розвитку. Відповідно під час руху за спіраллю ІР відбуватиметься зближення (коеволуційний перегляд) та уніфікація обраних різними учасниками ІСБ норм і правил (замість механічного перенесення інститутів). Саме уніфікація $\{KK\}$ створює підґрунтя для ідентифікації (розуміння та прогнозування) взаємних дій присутніми у *PIB*-просторі суб'єктами господарювання.

Таким чином, ІР в частині трансформації *PIB*-простору орієнтується на забезпечення узгодженості (однорідності й синхронності функціонування [476]) відібраних інститутів. Означена ж на рис. 2.17 властивість безперервності ІР забезпечує спадкоємність організаційних рутин та комплементарних мікроінститутів, що підвищує раціональність дій учасників ІСБ та обґрунтовує застосування принципів кайзер [54; 191] по відношенню до

трансформації РІВ-простору (ІР як еволюційно спрямований процес безперервного й цілеспрямованого удосконалення організаційних рутин). При цьому в [466] говориться про переважне наслідування не поведінки, а відповідних структур, які визначають морфогенетичні зв'язки (we підтверджує первинність ІСБ по відношенню до інститутів РІВ-простору). Інституціональна динаміка при цьому зводиться до зміни компонентів означених на рис. 3.6 правил взаємодії ($\{PIV_i\}$).

Оскільки у [238] поведінка описується як взаємна координація між учасниками ІСБ, а комунікативна динаміка зводиться до передачі між поколіннями акторів організаційних рутин, ключову роль в інституціональній динаміці ІР починають відігравати імітація й постійний внутрішньогруповий відбір. При цьому цілі МУІР трансформуються у збереження (навіть неефективних) відібраних інститутів. Лише додержання й удосконалення обраного розподілу ролей та функцій ($\{\Phi N(PA(t+1), A(t+1))\}$) дозволяє покращити ефективність інтеграційної співпраці (використання ресурсів) після переходу ІСБ у новий детерміністський виток спіралі ІР. З огляду на це й зважаючи на вказане на рис. 3.7, виникнення синергії перетворюється у механізм контролю додержання формальних й неформальних $\{IO\}$. У даному випадку сполучаються тенденції збереження змісту інститутів при трансформації форм їх реалізації [175].

При цьому саме клієнтальність відносин обумовлює прагнення до виникнення рутин саме з боку учасників ІСБ (знову ж таки підтверджується ендогенний характер формування РІВ-простору). При такому підході навіть концепцію BSC (як елемент *rowbc12* поданого у табл. 2.5 архітектурного уявлення ІСБ) можна розглядати як форму фіксування інститутів та забезпечення стратегічної орієнтації $\{STR\}$ акторів. Якщо ж у складі рутин окремо виділити навички та знання (явне $\{ЯЗ\}$ та приховане $\{ПЗ\}$ знання) [204, с. 53], то забезпечити інституціональну самоорганізацію згідно з [466, с. 120] можна лише через дифузію $\{3(A)\}$ між усіма учасниками ІСБ (буде забезпечено адекватну складність ІСБ й інституціональної структури). Підпорядкування ж акторів впливу правил різних РІВ-просторів, або одночасна участь у декількох УПВ-мережах спричиняє розширення варіантів утворень ІСБ до стратегічних альянсів та кластерно-мережних структур (середина поданого на рис. 1.24 континуума). Особливість інституціональної динаміки ІР для таких структур полягатиме у переважній орієнтації на неформальні норми

взаємодії, що значною мірою змінює правила ОУІР й вимагає більш детального розгляду відповідних особливостей функціонування МУР.

3.3. Організація управління інтеграційним розвитком гібридних гетерархічних утворень і кластерно-мережних структур

Враховуючи подане на рис. 3.8 композиційне представлення ІСБ можна наголосити, що не завжди утворення жорстких форм ІСБ (див. табл. А.6), заснованих на інтеграції з повним переходом прав власності й контролю (навіть з урахуванням означеної у табл. Б.2 поширеності таких форм М&А), є найбільш ефективною формою ІР. Підтвердженням даного положення є наведені у табл. Б.8 результати аналізу постінтеграційної діяльності суб'єктів господарювання (діяльності на детерміністському етапі спіралі ІР у наступний після інтеграції період часу $t+1$).

Відповідно актуалізується необхідність розгляду особливостей ОУІР з точки зору квазіінтеграційних (у деяких випадках ще й квазієрархічних) форм утворення ІСБ (середина континуума на рис. 1.24), що, на жаль, не досить докладно (виходячи з табл. А.1) пророблені у наявній науковій літературі. ІСБ за таких умов перетворюються у віртуальні контрактні мережі [71; 116], а дія МУР згідно з [253, с. 11], зводиться до забезпечення взаємопов'язаного функціонування їх учасників (організації роботи МУІСБ) після переходу до ($\{ICB(t+1)\}$). Підтвердженням актуальності тут є означені у табл. Б.9 приклади діяльності національних стратегічних альянсів.

Квазіінтеграція, як об'єднання економічних суб'єктів, припускає розвиток стійких довгострокових зв'язків [485] і наявність контролю над поведінкою (спільною діяльністю) [444, с. 3] при відсутності юридично оформленого трансферу прав власності. Відповідно й МУІР переорієнтовується на алокативне (розподіл обмежених ресурсів відповідно заданим цілям) використання юридично відокремлених активів [444, с. 6] з оцінкою ступеня досягнення вигід від утворюваної спільності інтересів (див. рис. 3.2). В умовах квазіінтеграції недоступні такі вигоди, як збільшення норми прибутку на інвестований капітал чи зростання ступеня диференціації продукту [358, с. 384] проте значно поширюється взаємовигідне співробітництво, яке у [95, с. 86] визначається через консолідоване досягнення зростаючого рівня загального прибутку.

Квазіінтегровані структури можна класифікувати за більшістю з поданих у табл. А.10 ознак, а тенденції їх утворення (враховуючи континуум інтеграційних форм на рис. 1.26 і згідно з пропозиціями М. Ю. Шерешеві [485]) звести до квазіінтерналізації (більш інтенсивне співробітництво економічних агентів у рамках ринкових обмінів; створення гібридної структури автономних учасників, заснованої на контрактних відносинах і механізмах попередження опортунізму; введення елементів ієрархічного та владного підпорядкування до ринкових обмінів) та квазіекстерналізації (введення елементів ринкового способу координації до ієрархії через потребу реагування на виклики зростаючої зовнішньої динамічності; віртуалізація відносин через формування внутрішніх ринків та аутсорсінг; дезінтеграція корпорацій до мереж двосторонніх довгострокових контрактів між власниками ресурсів і компетенцій).

Кожній формі квазіінтеграції властиві певні особливості й відмінностями у роботі МУП та МУІСБ. Однією з найбільш поширених форм є стратегічних альянс, який відрізняється від контрактних угод необхідністю в збільшенні ступеня співробітництва. Відмінністю альянсів є неможливість їх співвіднесення лише з виконанням певної діяльності. Створення альянсу дозволить на основі комбінування ресурсів і компетенцій досягти майже всіх зазначених на рис. 1.17 переваг від інтеграції. З точки зору ОУП (елемент COU_1) можна прийняти означену у табл. Б.10 (відокремлений розгляд різних класифікаційних ознак), чи на рис. Б.1 (класифікація на основі компліментарності цілей й строків інтеграції), чи у табл. Б.11 (розподіл за симетричністю та впливом на конкуренту позицію) класифікацію альянсів. Можна також підтримати О. Б. Чернегу у виділенні конкурентних (за для досягнення спільних цілей), позиційних (спільна координація належних знань й ресурсів), ресурсних (орієнтовано на задоволення стратегічних потреб в ресурсах) та управлінських (на основі неповних контрактів) альянсів [474, с. 44–45] та Ю. П. Аніскіна [7, с. 46–47] у зведенні альянсів до інституціоналізованого партнерства при організації мереж створення вартості.

Квазіінтеграцію можна представити й у формі структур мережного типу, заснованих на відносинах у МБ-взаєминах (див. рис. 2.9). Якщо ж підтримати В. С. Єфремова щодо можливості уявлення підприємства як процесу продукування споживчих вартостей (споживання і трансформації одних вартостей в інші) [126], то й мережні структури слід звести до інтеграції ключо-

вих елементів (акторів, які мають безпосереднє відношення до місії [350]) логістичного ланцюга надання цінності. Навіть структуру будь-якої галузі можна звести до об'єднання формальних (дія агентів у межах формальних інститутів), інформаційних (зв'язує акторів між собою та забезпечує розподіл інформації) та реальних (дійсно укладені контракти) мереж [204, с. 165]. Забезпечення ж взаємовигідного мережного співробітництва П. Готшалък [95, с. 86] пропонує базувати через утворення площини «позиція окремого актора – позиція його контрагентів (споживачів і постачальників)». Реалізувати таке позиціонування можна через використання означеної у табл. 2.5 матриці очікувань (M_{BO}), підпорядкувавши її елементи вимозі $C_H \rightarrow \max$ (максимізація ефективності інфраструктури в цілому [211, с. 44]). Відповідне до цього зростання взаємної зацікавленості учасників ІСБ призведе до поступового вироблення стандартів мережної взаємодії, формалізованих у $\{KK\}$ (PIB-просторі).

Така інституціоналізація взаємодії співпадає з думкою В. Г. Купермана [206] відносно зведення IP до ефективної організації мережного доступу та уявлення як ресурсного обмеження місця акторів у ланцюзі створення вартості. Це положення співпадає з дослідженнями Н. Чухрай щодо представлення УПВ-мережі як множини засобів (інфраструктура) й принципів (інфоструктура) надання акторам доступу до виконання спільних проєктів за умови відповідності індивідуальних та мережних інтересів (інфокультура) [477, с. 42]. Моделювання взаємодії акторів у мережних структурах слід базувати на 8-му положенні концепції та рис. 2.29. Прикладом тут є поданий на рис. 3.9 ланцюг, характеристику учасників якого подано у додатку Д.

Якщо ж розглянути подані у табл. 1.4 результати кластерного аналізу для учасників рис. 3.9, можна підтвердити положення щодо утворення мережі навколо домінуючого актора-волонтера. Іншим прикладом мережних зв'язків є наведена у табл. В.1 структура інтегрованої групи «Норд». Доречність утворення означеної на рис. 3.9 системи композицій УПВ-мереж в цілому обумовлюється наведеними на рис. 1.17 причинами здійснення IP. Разом з тим ознакою виникнення інтеграційних відносин не може бути проста наявність трансакцій між акторами. З огляду на це було розроблено перелік критеріїв ідентифікації мережної взаємодії, представлений на рис. 3.10.

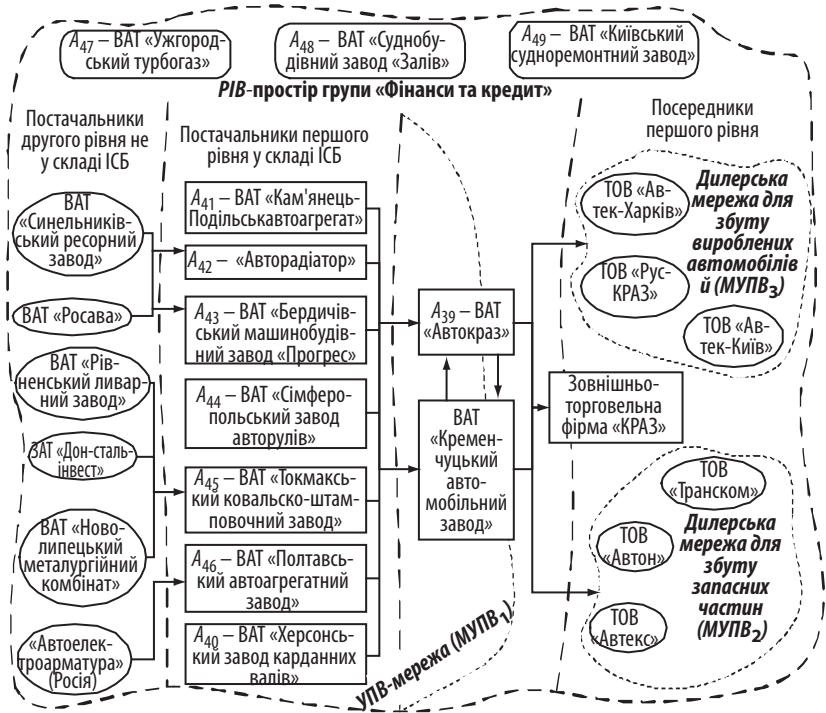


Рис. 3.9. Мережна інтеграція холдингової компанії «Автокраз»

Орієнтуючись на подані на рис. 3.10 критерії, можна визначити й відмітні риси формування РІВ-простру при мережній формі інтеграції. Так, орієнтуючись на положення [107] та дані табл. В.9, можна наголосити на тому, що, для національної економіки властивий розподіл, коли дрібнотоварне виробництво представлено великою кількістю малих підприємств, а машинобудування й важка індустрія (див. табл. 1.1) базуються на обмеженій кількості крупних корпорацій. Разом з тим відбувається процес поширення взаємозалежності між ними, на підґрунті формування дуальних взаємин (МКБОВР-балансу) акторів з різними параметрами й обсягами виробничо-господарської діяльності. Відповідно й структура економіки, про що свідчать дані табл. 1.4, утворюється як композиція таких акторів й мереж їх відносин [208, с. 92].

РОЗДІЛ 3. Інституціональне підґрунтя організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів...

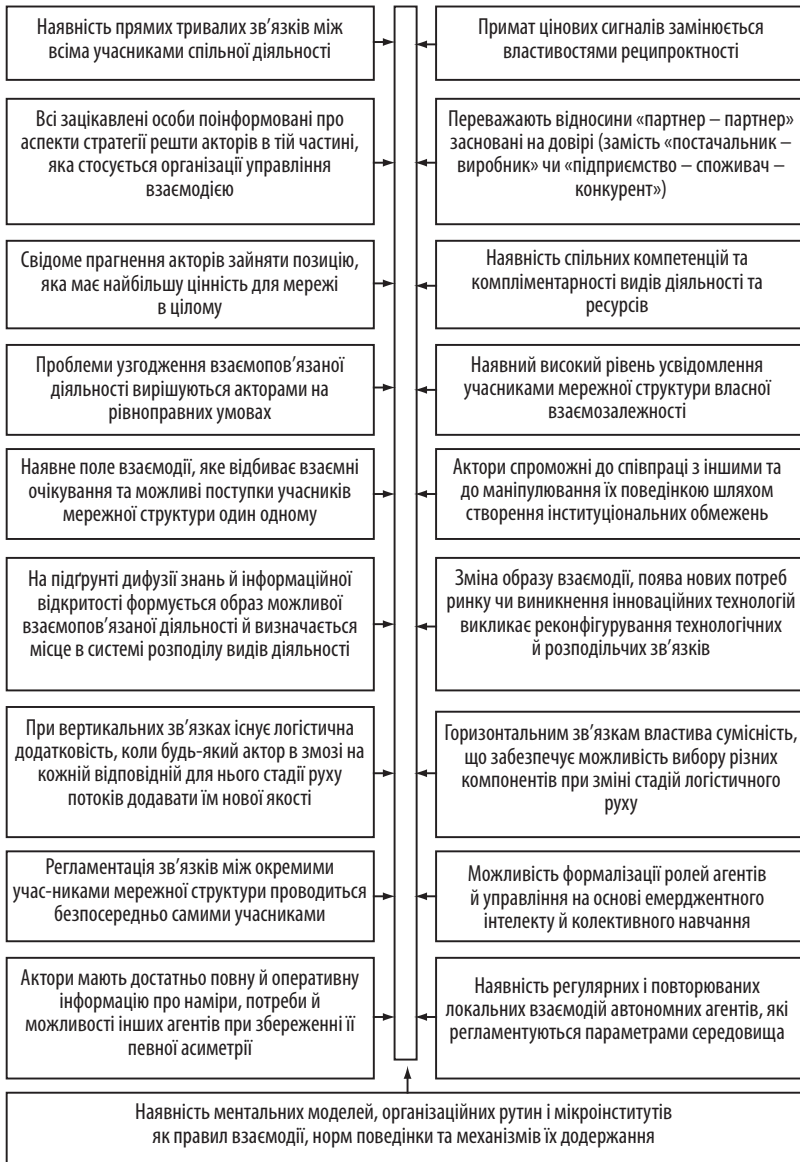


Рис. 3.10. Перелік критеріїв ідентифікації мережних відносин

Відповідно й мережні структури машинобудівних підприємств можуть базуватися на відносинах субконтрактації (квазіінтеграції дрібного підприємства з крупним, оболонкові підприємства), довіри чи пригнічення (застосування економічної влади). Підтвердженням цьому є зазначена на рис. 1.4 динаміка та орієнтація на поданий у табл. Ж.4 принцип додатковості. Орієнтуючись на розробки В.В. Курченкова [208, с. 95] можна запропонувати розглядати галузеву структуру як композицію інституціоналізованих мереж взаємодії. Варіант такої композиції, як перетинання *PIB*-просторів крупних акторів-волонтерів подано на рис. 3.11.

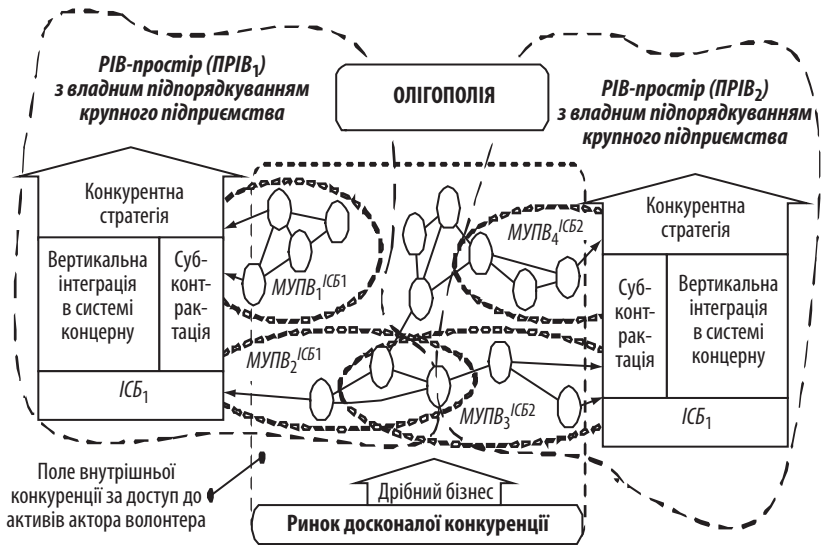


Рис. 3.11. Квазіінтеграція різних за статусом суб'єктів господарювання

Означені на рис. 3.9 відносини (з точки зору МКБОВР-балансу), відображають владне підпорядкування у дуальній взаємодії певної множини учасників із центральним агентом. За останнього необов'язково може виступати лише крупне підприємство. Відповідно до [113] центральним актором може бути власник найбільш специфічного ресурсу або прихильний до волонтерства (див. рис. Ж.4) суб'єкт господарювання (у разі готовності на здійснення витрат контролю мережі). У разі ж існування поданої на рис. 3.11 композиції владних джерел центральний елемент (в зоні перетинання *PIB*-

просторів) утворюється з актора, який має домінуюче джерело влади при заданих параметрах МКБОВР-балансу (визначеному й узгодженому на поточний період часу характері розподілу влади). Асиметрія владного впливу (переговорної сили [204]) окремих учасників (через нерівне значення наявних ресурсів) в зону уваги МУІР вводить володіння (отримання чи перегляд) правами власності на ресурси й капітальні активи (у більшості випадків все ж таки відносяться до крупних підприємств). Дія ж МУІСБ зводиться до оптимізації витрат і максимізації віддачі від утвореної композиції ресурсів при сформованому у ІСБ наборі компетенцій. Таке завдання МУІСБ можна ідентифікувати як максимізацію використання консолідованого потенціалу ($U\{P_i\} \rightarrow \max$). Отже, ІР в контексті мережних утворень трансформується у реконфігурування співвідношення владних потенціалів окремих акторів у їх взаємодії.

З точки зору організації управління додержанням вимоги $U\{P_i\} \rightarrow \max$ необхідно перш за все визначити розуміння й структуру потенціалу ІСБ. Формалізовану постановку даного завдання було зроблено у положенні 11 авторської концепції ОУІР, де структуру потенціалу було зведено до формули (2.5). По-перше, доречність такої структуризації підтверджується логіко-змістовним аналізом категорії потенціал (результати такого аналізу оприлюднено у [297; 307]). По-друге, з огляду на необхідність визначення потенціалу відповідно до архітектурного уявлення ІСБ було проведено факторний аналіз вказаних у додатку Д підприємств. Отриману систему факторів було покладено у структурування формули (2.5) та у виділення видів потенціалу ІСБ. Тут слід звернути увагу, що при проведенні факторного аналізу вивчалася діяльність аналізованих ІСБ на детерміністському етапі спіралі ІР у 2007 р.

У результаті проведення аналізу за методом головних компонент пакета Statgraphics Plus 5.0 було виділено дев'ять факторів (спільності яких *eigenvalue* > 1), які (див. табл. Д.13 та рис. Д.2) сумісно на 83,25% пояснюють змінюваність сформованого набору показників: F_1 – ділової активності, F_2 – ресурсоемності, F_3 – працездатності, F_4 – ефективності господарювання, F_5 – ліквідності, F_6 – гнучкості, F_7 – маневреності, F_8 – зовнішнього фінансування та F_9 – фондоозброєності. Відповідна матриця факторних навантажень для показників, які характеризують діяльність ІСБ, наведена у табл. Д.1; похідні змінні та їх залежності подано у табл. Д.15; фактори з найбільш сильною кореляцією один з одним наведені у табл. Д.16.

Наступний етап оцінки співвідношення владних потенціалів учасників композиції РІВ-простору (рис. 3.11) передбачає безпосередню оцінку потенціалу ІСБ. При цьому за головну умову виступає прийнятий у табл. 2.5 архітектурний підхід, відповідно до якого необхідне визначення загального рівня потенціалу ІСБ. Для здійснення такого розрахунку можна скористатися пропозиціями Л. Сосненко [418], А. Е. Воронкової [68; 69] та Є. В. Лапіна [214] і звести потенціал ІСБ до її спроможності досягти певних стратегічних цілей (згідно з положенням 3 концепції – спроможності досягти корисного результату інтеграції), використовуючи елементи утвореного МКБОВР-балансу (в контексті предмета дослідження – через перегляд свого архітектурного уявлення). Подані на рис. 1.17 інтеграційні стимули агрегуються до утворення органічного об'єднання ресурсів (компетенцій) й результатів їх використання в рамках єдиного архітектурного представлення інтегрованої цілісності (тобто зводяться до додержання умови $(U\{П(t+1)\} \rightarrow \max)$). Нами доведена [295; 297; 307] доречність виділення контекстів розгляду потенціалу ІСБ: як спроможність використовувати певну композицію компетенцій, як спроможність узгодженого забезпечення потреб ринку або інших учасників ІСБ, та як спроможність реалізації спільного бачення співпраці.

Введення цих контекстів вимагає розгляду потенціалу як критерію ефективності $IP (U\{П(t+1)\} \geq U\{П(t)\})$ та потребує розробки методики його кількісного розрахунку. В цій частині доречно скористатися наявними розробками, оскільки розрахунок потенціалу підприємства, особливо в ресурсному аспекті, досить докладно розглянуто у наявній літературі. Тут можна прийняти розробки Л. Сосненко [418, с. 112–120] щодо статичного уявлення потенціалу як суми необоротних й матеріальних активів підприємства (чи їх об'єднань при додержанні певних правил консолідації). Ще більш докладними є аналогічні пропозиції Є.В. Лапіна [214, с. 17–20] відносно визначення потенціалу як консолідованої спроможності продукування цінності для останнього клієнта. Розрахунок базується на таких показниках фінансової звітності підприємства, як прибуток від реалізації продукції ($ПП = \phi. \text{№}2$, ряд. 110), балансова вартість основних фондів й нематеріальних активів ($OF = \phi. \text{№}1$, ряд. 010 + $\phi. \text{№}1$, ряд. 030), балансова вартість запасів ($BЗ = \Sigma(\phi. \text{№}1$, ряд. 100–140). Як корегуючі коефіцієнти застосовується коефіцієнт частки активної частини основних фондів ($K_{AC} \in [0..1]$), індекси зростання вартості активної і пасивної частини основних фондів (I_{OF}^A, I_{OF}^P) та вартості запасів ($I_{BЗ}$), рентабельність реалізації (R_{PP}):

РОЗДІЛ 3. Інституціональне підґрунтя організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів...

$$\begin{aligned}
 П = & ОФ \times K_{АЧ} \times I^A_{ОФ} + ОФ \times (1 - K_{АЧ}) \times I^A_{ОВФ} + ВЗ \times I_{ВЗ} + \\
 & + РП \times (1 + R_{РП} / 100)
 \end{aligned}
 \tag{3.1}$$

Розрахунок загальної вартісної оцінки потенціалу ІСБ можна базувати й на розширенні пропозицій [442, с. 39] щодо розрахунку вартості компанії (потенціал як сума дисконтованого чистого доходу ІСБ, скорегованого на прогноз галузевого зростання, та її активів, скорегованих на коефіцієнт рентабельності, як індикатора гранично можливого зростання). При цьому при консолідації показників враховувалася структура розподілу прав власності (показники за необхідністю корегувалися на відсоток володіння акціями головною компанією) та вираховувалися трансакції на внутрішньому ринку (виключалися суми фінансових інвестицій у дочірні підприємства та взаємна заборгованість між учасниками ІСБ). Оскільки результати розрахунків за трьома зазначеними методиками майже ідентичні, подана у *табл. 3.2* сума вартісної оцінки потенціалу ІСБ розрахована згідно з останньою з перелічених методик.

Таблиця 3.2

Оцінка потенціалу машинобудівного сектора інтегрованих структур бізнесу

| Інтегрована структура бізнесу | Тип | Вартісна оцінка потенціалу, млн грн | Рівень розвитку складових потенціалу (РП ∈ [0..1]) | | | | |
|--|-----|-------------------------------------|--|--------------|--------------|---------------|------------------|
| | | | адаптивної | конкурентної | інноваційної | інтеграційної | трансформаційної |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Українська Промислово-Енергетична Компанія | Ж | 2232,6 | 0,470 | 0,132 | 0,390 | 0,387 | 0,791 |
| Кластер залізничного машинобудування, у т. ч.: | К | 15196,6 | 0,505 | 0,725 | 0,473 | 0,458 | 0,894 |
| ♦ вагонобудівні активи групи ТАС (табл. В.9) | Ж | 5869,5 | 0,817 | 0,375 | 0,285 | 0,283 | 0,923 |
| ♦ ХК «Луганськтепловоз» | Ж | 1168,7 | 0,245 | 0,246 | 0,153 | 0,150 | 0,865 |
| ♦ концерн «Азовмаш» | Ж | 4257,7 | 0,404 | 0,318 | 0,458 | 0,491 | 0,764 |
| ІМВН Холдинг (ІСБ СКМ) | М | 2779,7 | 0,277 | 0,452 | 0,316 | 0,339 | 0,739 |
| «Фінанси та кредит», у т. ч.: | М | 17457,8 | 0,489 | 0,520 | 0,435 | 0,333 | 0,815 |

Закінчення табл. 3.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ◆ ХК «Автокраз» | Ж | 16306,0 | 0,499 | 0,165 | 0,237 | 0,249 | 0,828 |
| Корпорація «Богдан» | | 47749,8 | 0,359 | 0,474 | 0,334 | 0,348 | 0,584 |
| «Укрпідшипник» | Ж | 1080,0 | 0,475 | 0,347 | 0,232 | 0,223 | 0,390 |
| Інтегрована група «Норд» | М | 14192,0 | 0,509 | 0,382 | 0,211 | 0,156 | 0,683 |
| Корпорація «Укравто» | М | 26289,6 | 0,526 | 0,214 | 0,319 | 0,199 | 0,440 |
| Асоціація «Укравіапром» | М | 5309,7 | 0,578 | 0,315 | 0,352 | 0,378 | 0,871 |
| Асоціація «Укртрактор» | М | 1361,8 | 0,006 | 0,428 | 0,432 | 0,422 | 0,858 |
| Машинобудівний кластер Хар. області, у т. ч. клас-тери: | К | 8171,4 | 0,719 | 0,550 | 0,379 | 0,371 | 0,789 |
| ◆ добувного обладнання | К | 672,7 | 0,849 | 0,311 | 0,219 | 0,217 | 0,793 |
| ◆ енергетичного | К | 1485,0 | 0,779 | 0,282 | 0,306 | 0,320 | 0,923 |
| ◆ сільськогосподарського | К | 213,2 | 0,802 | 0,385 | 0,387 | 0,415 | 0,854 |
| ◆ електротехнічного | К | 457,9 | 0,761 | 0,486 | 0,375 | 0,336 | 0,780 |
| Середня за волонтерами | В | 806,9 | 0,379 | 0,342 | 0,336 | 0,291 | 0,771 |

Відмінність авторського підходу полягає у введенні процедури розрахунку й перерахунку потенціалу при кожному плановому чи фактичному переформатуванні параметрів РІВ-простору та УПІВ-мереж. Враховуючи ж орієнтацію дослідження на управління інтеграційним розвитком і трансформаційну сутність ІР (див. рис. 2.1), пропонується виділення низки складових потенціалу ІСБ, які дозволять відображувати аспекти трансформації саме архітектурного її уявлення. У даному випадку звернемося до результатів проведеного факторного аналізу (див. табл. Д.15) у їх співвіднесенні з означеною у формулі 2.5 структуризацією.

Так, ґрунтуючись на виробленій системі факторів та з точки зору потреб ОУІР, запропоновано виділення поданих в табл. 3.6 складових потенціалу, а саме:

- ◆ *адаптивної* – базується на складових F_5 та F_6 і дозволяє визначити спроможність ІСБ до повернення на режим стійкого функціонування після проходження біфуркаційного етапу спіралі ІР завдяки компліментарному ефекту;

- ◆ *конкурентної* – базується на складових F_2 та F_3 і характеризується чез наявність ресурсів та компетенцій, що у комбінуванні з ресурсами й компетенціями решти учасників ІСБ утворюють відмітні переваги й ключові компетенції, за умови ефективного використання утвореної композиції компетенцій й ресурсів;
- ◆ *інноваційної* – базується на складових F_8 та F_9 та розкривається як знання про можливі варіанти комбінування ресурсів, потрібних для реалізації інноваційної діяльності, визначає спроможність ІСБ шляхом використання наявної комбінації ресурсів й провадження нововведень переходити на новий віток спіралі ІР;
- ◆ *інтеграційної* – базується на складовій F_1 й відбиває спроможність до здійснення колективних дій, можливість вирішення завдань у співпраці з іншими підприємствами та здатність до пошуку партнерів для коопераційної взаємодії;
- ◆ *трансформаційної* – базується на складових F_4 та F_7 та показує спроможність та готовність інтегрованого утворення до проведення змін. Може характеризуватися як інтегральна оцінка готовності учасників ІСБ до реалізації проектів щодо переходу на новий виток спіралі інтеграційного розвитку.

Для розрахунку рівня розвитку складових потенціалу розроблено систему показників і коефіцієнтів, максимальне значення яких (максимальний рівень розвитку потенціалу й максимальна спроможність до використання певної можливості) прагне до одиниці. Відповідний розподіл за складовими потенціалу та отримання агрегованих показників представлено у табл. 3.1. Відразу слід звернути увагу, що використання виділених складових ні в якому разі не заперечує потребу розрахунку таких елементів потенціалу ІСБ як, наприклад, виробничий, ринковий чи ресурсно-інвестиційний потенціал. Однак їх визначення більше відноситься до зони впливу МУІСБ, а отже, виходить за межі предмету даного дослідження.

Разом з тим отримання узагальненої оцінки рівня розвитку всіх (не лише означених у табл. 3.2) складових потенціалу необхідне з точки зору виділення архітектурних рівнів ІСБ. Тут можливе представлено автором у [307] використання таксонометрії для розрахунку рівня розвитку багатовимірних об'єктів. З цьєю метою подані у табл. Д.3 показники співвіднесено з середнім

рівнем за всією представленою у табл. Д.1 вибіркою. Значення показника на рівні одиниці відповідає медіані кожного за 121-м аналізованим підприємством показником. Якщо ж провести означене вище нівелювання внутрішньогрупового впливу, можна розрахувати й рівень розвитку потенціалу для ІСБ в цілому. Результати такого розрахунку для охарактеризованої на рис. 2.37 індустріальної групи подано на рис. Е.4, з якого чітко видно як потенціал групи в цілому (потенціал ІСБ в аспекті утвореного на рис. 2.37 *PIB*-простору) та потенціал окремих архітектурних елементів (потенціал однієї з *УПВ*-мереж на рис. 2.37).

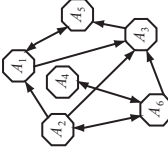
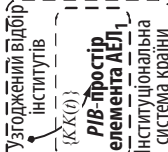
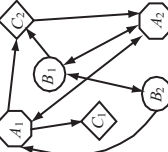
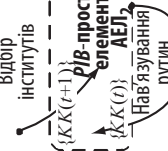
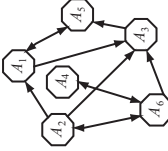
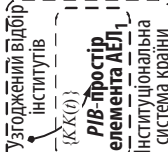
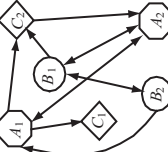
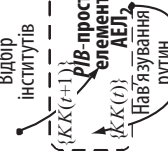
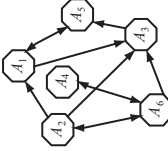
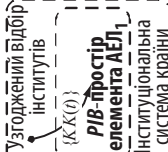
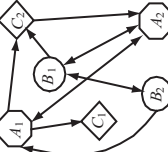
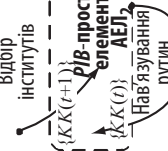
Оцінка й організація управління розвитком потенціалу інтеграційної структури повинна враховувати поданий на рис. 1.24 континуум інтеграційних форм, який у спрощеному вигляді можна звести до континуума «жорсткості – м'якості» інтеграційних обмежень. Відповідно, враховуючи означений у табл. 3.2 розподіл ІСБ на акторів-волонтерів (В) та структур, утворених через володіння акціями (Ж), формалізацію взаємин системою угод (М) та поширення кластерних відносин (К), потрібно розглянути особливості ОУП стосовно останньої (К) форми.

Кластерна інтеграція певною мірою розширює поданий на рис. 3.10 перелік критеріїв, що дозволяє в контексті роботи МУІР орієнтуватися на кластерно-мережні відносини. Інтеграційним утворенням, заснованим на таких відносинах, властиве атомарне бачення феномена інтеграції. За умови такого бачення, на думку Г.В. Градосельської, актор ІСБ приймається еквівалентним до атома молекули, з відповідними характеристиками та зв'язками [96]. В розрізі такої пропозиції можна запропонувати наведені у табл. 3.3 (та у більш повному варіанті у табл. И.5) характеристики елементарних мереж. Дані моделі, враховують означені на рис. 2.9 дуальні відносини між акторами та доповнюють подану на рис. 2.29 модель участі підприємства в мережній структурі. Обираючи варіант організації ІСБ слід враховувати подані у табл. И.6 та табл. 2.1 ефекти від поширення інтеграційної взаємодії, максимальною формою проявом яких на думку [251, с. 32] є товариства доданої вартості (ТДВ) та метаринки.

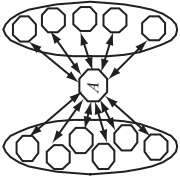
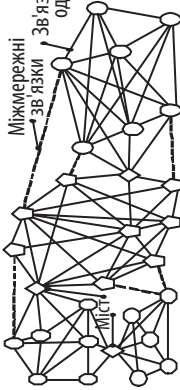
Природним розвитком концепцію метаринків є кластерна теорія інтеграційної взаємодії, заснована на працях П. Портера, який під кластером розуміє «сконцентровані за географічною ознакою групи взаємозалежних компаній» [359, с. 205–206] чи «співтовариство технологічно або на

Таблиця 3.3

Атомарні елементи кластерно-мережної інтеграції

| Відбиття зв'язків | Відбиття РІВ-простору | Відбиття зв'язків | Відбиття РІВ-простору |
|---|--|--|--|
| <p>$АЕЛ_1$ – гомогенна мережа</p>  | <p>$АЕЛ_2$ – гетерогенна мережа</p> <p>РІВ-простір утворюється конкурентною боротьбою правил та рутин вхідних учасників. При цьому або обираються ефективні інститути, або відбувається їх повне підпорядкування</p>  | <p>У формуванні РІВ та МУПВ з'являються відносини владного примусу. Зростає прояв опортунізму й асиметрії розподілу інформації. Відбір інститутів здійснює базовий склад учасників</p>  | <p>У формуванні РІВ та МУПВ з'являються відносини владного примусу. Зростає прояв опортунізму й асиметрії розподілу інформації. Відбір інститутів здійснює базовий склад учасників</p>  |
| <p>$АЕЛ_3$ – динамічна фокальна мережа («паутина створення цінності»)</p> <p>За своєю сутністю РІВ-простір являє відбиття організаційної культури центрального актора, навколо якого було утворено середовище взаємодіямки його систем діяльності й зон господарювання</p>  | <p>Узгоджений відбір інститутів</p> <p>РІВ-простір елемента $АЕЛ_1$ інституціональна система крайців</p>  | <p>$АЕЛ_4$ – мережа створення цінності (логістичний ланцюг створення вартості)</p> <p>РІВ-простір являє собою композицію УТВ-мереж, кожній з яких притаманні властї стереотипи поведінки та ментальні моделі. В рамках РІВ-простору відбувається узгодження інтересів МУПВ, а не окремих їх представників</p>  | <p>Відбір інститутів</p> <p>РІВ-простір елемента $АЕЛ_2$</p> <p>Нав'язування рутин</p>  |
| <p>Відбір інститутів</p> <p>РІВ-простір елемента $АЕЛ_2$</p> <p>Нав'язування рутин</p>  | <p>ПРІВ / ІСБ₁ / ІСБ₂</p> <p>РІВ-простір елемента $АЕЛ_3$</p> <p>Зони дифузії: {КСУ} для підлеглих учасників з {А₁}</p>  | <p>РІВ-простір</p> <p>МУПВ₁</p> <p>МУПВ₂</p> <p>МУПВ₃</p> <p>Компо-зиція УТВ-мереж</p>  | <p>РІВ-простір</p> <p>МУПВ₁</p> <p>МУПВ₂</p> <p>МУПВ₃</p> <p>Компо-зиція УТВ-мереж</p>  |

Закінчення табл. 3.3

| | |
|---|---|
| <p>$AEЛ_5$ –міст «перекладач»</p> <p>Актор, який виступає "мостом" підпадає під дію інституціональних обмежень, обраних різними ІСБ, з якими у даного актора налагоджено відносини й накладено обмеження</p> | <p>$AEЛ_6$ –мережа перетинів альянсів [262, с. 22]</p> <p>Формування ПРІВ обмежується мезорівнем. Для даного типу інтеграції починають діяти макро- інститути, на формування (а не лише на відбір) яких може впливати дана ІСБ</p> |
|  |  |

базі територіальної концентрації пов'язаних підприємств» [358, с. 346]. В сучасній науковій думці сформувалась певна кількість підходів, що певною мірою, розширюють чи підтримують підхід М. Портера. Спільною рисою усіх досліджень є врахування наявності у межах кластера певної бізнес-інфраструктури. Цінною тут є думка [360, с. 7], що хоча у кластері елементи ринку сполучаються з ієрархічною координацією дій, на перший план виходять коопераційні та інформаційні зв'язки при перехресній майновій залежності. Отже, обираючи підхід до ідентифікації поняття «кластер», як видно з табл. И.7, слід розкривати відмітні риси його існування та визначати підґрунтя активізації ІР. Зважаючи на означену подібність кластерної і мережної інтеграції доречно буде підтримати Н. Н. Волкову в питанні введення поняття «кластерна мережа» як група суб'єктів господарювання із обмеженим членством і специфічними діловими цілями, які забезпечують взаємне зростання прибутків (учасники мережі вибирають один одного за різними причинами; вони погоджуються відкрито співробітничати й залежати один від одного у певній мірі) [63]. Особливості кластерних мереж у працях М. Ю. Шерешеві зводяться до наявності елементів сорегулювання (спрямовані на вирішення проблем балансування інтересів та створення виборчих стимулів для різних учасників ринку), а мотивом створення міжфірмових мереж – до одержання конкурентних переваг [485].

Аналізуючи надану в табл. И.7 інформацію можна підтримати твердження Г. К. Броншпака щодо більш широкого кола учасників кластера (залучення ще й підтримуючих організації) порівняно з мережною інтеграцією [40, с. 42]. При цьому головною спільною рисою залишається посилення адаптаційних можливостей за рахунок зміни складу учасників і встановлення взаємодії між усіма його учасниками [40, с. 38]. Отже, можна знову ж таки підтвердити доречність посилення прояву саме кластерно-мережної інтеграції, підпорядкувавши її концепції «S-I» М. Войнаренко [61]. ОУІР тут потребує розширення ініціативності (забезпечує появу стимулів до інтеграції й виникнення акторів-волонтерів), інноваційності (поява відмітних конкурентних переваг у кластерного утворення), інформаційності (дифузія знань і трансферт компетенцій як основа відносин взаємосприяння), інтеграційності (використання нових кластерних технологій співробітництва) й інтересу (ІР можливий лише при зацікавленості акторів в одержанні ними економічної вигоди від кластерної взаємодії).

Процес ОУІР вимагає розширення по відношенню до кластеру зазначених на рис. 3.10 критеріїв ідентифікації мережних структур та розробку відповідної системи класифікаційних ознак кластерів підприємств, що й зроблено авторами на рис. И.2 та у табл. И.1 відповідно. Дані розробки цілком відповідають означеним у табл. 3.3 моделям співробітництва в рамках кластера. Звернемо увагу на переважну представленість у літературі практики функціонування вже сформованих кластерів (в табл. И.3 узагальненого відбиття світового досвіду кластеризації у співвіднесенні з ОУІР), що обмежує подання методологічного обґрунтування виникнення кластерів підприємств.

З точки зору національної економічної системи цікавим є залучення досвіду життєдіяльності кластерів Хмельницької області (виділених у рамках програми «Поділля Перший») до концепції ОУІР. Перш за все це текстильний і швейний (24 підприємства різних форм власності), сільськогосподарський і переробний кластери, а також кластер будівельних компаній і виробників будматеріалів [63, с. 79–83]. Подальша апробація моделей кластерної інтеграції буде орієнтуватися на означені у [352, с. 51] кластери підприємств переробної промисловості Харківської області, характеристику яких наведено у табл. И.3. При цьому, орієнтуючись на подані на рис. И.1 результати SWOT-аналізу, у складі цих кластерів виділено пріоритетні (ПР) та регресивні (РГ). Саме для учасників цих кластерів найбільш актуальне провадження МУІР, оскільки *перші* з них потребують налагодження регулярної співпраці з субконтракторами (форма BC_2 з табл. 1.5), *другі* – вимагають реконфігурування складу учасників.

При цьому у будь-якому разі (як для ПР, так і для РГ) з точки зору поданих у табл. 3.3 атомарних елементів можна припустити, що перелічені у табл. И.3 підприємства являтимуть базовий склад кластеру (див. рис. 2.29), а їх контрагенти виступатимуть як компліментарні актори (стейкхолдери різного рівня інтеграції). Проте, незважаючи на означений позитивний досвід, слід враховувати й складність організації кластерного співробітництва та зазначені на рис. И.3 бар'єри й ризики реалізації кластерних ініціатив. Тут ще більше актуалізується потреба розбудови належного МУІР, оскільки незалежно від відібраної з табл. И.1 класифікаційної ознаки головними структуроутворюючими елементами кластера залишаються юридично незалежні підприємства, які не мають ринкової влади. Така юридична незалежність

вимагає використання у кластерних моделях ІР означеного у [360, с. 27] мережного брокера – фасилітатора (будь-який суб'єкт, спроможний сприяти прояву інтеграційної взаємодії).

Логіка вибору фасилітатора та залучення акторів до взаємодії з ним повністю відповідає викладеній на рис. Ж.4 логіці колективних дій та означеній на рис. 3.2 схемі залучення учасників до ПРІВ. Послуги фасилітатора переважно потрібні лише на початкових витках спіралі ІР, коли формою існування кластера може стати взаємодія проектів (реалізація різних стадій різних проектів утворюватиме подані на рис. И.4 стадії життєвого циклу кластеру; кожний етап кластеризації відповідає означеній у табл. И.1 класифікаційній ознаці стадії розвитку). Мережний принцип організації кластера не може впроваджуватися примусовими методами, хоча це не означає, що не слід створювати інституціональних передумов для розвитку мережної взаємодії компаній (стадії штучного формування кластерів відповідатимуть схемі на рис. И.4). Так, початкова стадія повністю буде ініційована фасилітатором (організовує зустрічі стейкхолдерів для забезпечення розуміння переваг). Потім формулюються завдання співпраці, визначається юридичний статус учасників й формуються настанови ПРІВ. Далі, після опрацювання технології взаємодії, розробляються стратегічні проекти.

З огляду на це вельми цінними є пропозиції Т. В. Цихан [469] щодо виділення взаємодоповнюючих стратегій, спрямованих на: збільшення ефективності застосування й зростання синергії знань у вже сформованих кластерах; реконфігурування (створення нових) УПВ-мереж з учасників кластеру. Обрану кластерну стратегію слід проводити на тому рівні, на якому досягається найбільша перевага в конкуренції (бажано на максимально нижчому рівні). В контексті архітектурного підходу можливе співвіднесення кластерної державної стратегії з РІВ-простором, а стратегії співтовариства бізнес-одиноць – з параметрами УПВ-мереж. Архітектурний підхід вимагає як диференціації індикаторів ефективності реалізації стратегії (приклад такої диференціації подано на рис. И.5), так і визначення правил встановлення границь кластеру (від правил ідентифікації меж залежатиме й рівень поданих на рис. И.5 показників).

Межі інтегрованих утворень (особливо кластерів) переважно не спадають з наявною специфікацією галузей. Відповідно остання неспроможна врахувати наявну множинність учасників ІР та зв'язків між ними [359,

с. 210–212]. Визначаючи межі кластера можна: використовувати означені у підрозділі 1.4 моделі розрахунку оптимального розміру групи; звернутися до процедури встановлення відносин обміну; використати модель «витрати – випуск» В. Леонт'єва [63, с. 222–227] шляхом проходження поданої на рис. І.6 послідовності дій (встановлення меж кластера тут базується на ідеї [360, с. 17] ідея щодо можливості визначення кластера на основі ідентифікації динаміки циркуляції товарів і послуг між галузями промисловості).

3.4. Моделювання взаємодії акторів у межах інституціональної ресурсно-екологічної ніші

Інтеграційний розвиток тісно пов'язаний з процесами самоідентифікації ІСБ через утворення власної ресурсно-екологічної ніші, заснованої на клієнтальній та дуальній взаємодії акторів у межах обраної системи інтеграційних обмежень. Отже, й інтеграція, за підтримки розробок Н. Флігстіна [456], призводять до формування «стабільного» поля дій (див. рис. 2.20), в якому відтворюються соціальні позиції окремих акторів. Відтворення такого поля значною мірою залежить від здатності залучити інших акторів до співробітництва, переконавши потенційних членів РІВ-простору у вірності своєї інтерпретації подій. При цьому ІСБ може знайти відображення у будь-якій з можливих форм організації. Проте основу кожної з цих форм складає дуальна взаємодія між двома окремо взятими акторами, яка знаходить відбиття у клієнтальних відносинах юридично рівноправних учасників угод в умовах поширення самоорганізації [123, с. 86]. Такі дуальні взаємини, з точки зору розкриття параметрів УПВ-мережі, зводяться до двох поданих у [78, с. 255] типів відносин: «керівник – підлеглий» та «клієнт – постачальник». Орієнтуючись на працю С. Карделла [162, с. 47–115], виникнення дуальних відносин можна підпорядкувати моделям співробітництва за ланцюгом постачань, на підґрунті спроможностей, на основі позицій і через використання ринкової влади. По відношенню до кластерної інтеграції подібними формами дуальних відносин можуть сполучатися вже не окремі суб'єкти господарювання, а зазначені у табл. 3.3 види атомарних елементів. У межах поєднання атомарних елементів виділятимуться й фізичні, владні й інформаційні границі ІСБ (див. рис. 3.5).

Отже, наведемо особливості виділення цих границь по відношенню до кластера енергетичного машинобудування, первинна характеристика якого представлена у табл. И.3. Означені у табл. И.3 суб'єкти господарювання утворюють ядро кластера (див. рис. И.5) та перший рівень архітектурного представлення (див. табл. А.14). Так, основною метою утворення даного кластеру є задоволення потреб споживачів світового ринку у парових і газових турбінах, турбогенераторах, електродвигунах і тяговому обладнанні великої потужності. Схему взаємин представників кластера щодо виробництва означеної продукції подано на *рис. И.7* (суб'єкти господарювання, що утворюють ядро кластера виділені напівжирним шрифтом). Основні показники ефективності господарювання учасників кластера (актори A_{086} та A_{087}) подано у додатку Д.

Пріоритетність продукції кластера забезпечується такими законодавчо-нормативними актами: Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» № 2623-III від 11.07.2001 р.; Державна програма розвитку машинобудування на 2006-2011 роки, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 18.04.2006 р. № 516; концепція державної промислової політики, затверджена Указом Президента України від 12.02.2003 р. № 102/2003. Головними учасниками кластеру є ВАТ «Турбоатом» (провідне турбобудівне підприємство, яке продукує всі вироблені в Україні турбіни) та ДП «Завод «Електроважмаш»» (забезпечує 73 % потреб національних ТЕС і ТЕЦ у турбогенераторах та 78 % запитів ГЕС у гідрогенераторах). Доречність формування кластера підтверджено поданим на *рис. И.7* SWOT-аналізом.

ІР даного утворення вимагає формування вертикальної ІСБ будь-якої з означених у табл. А.6 форми та наявності формалізованих угод про взаємосприяння учасників кластеру. Також важливою є державна інвестиційна підтримка. За розрахунками НДЦ Індустріальних проблем розвитку НАН України, потрібно фінансування спільних заходів в обсязі 319,2 млн грн, зокрема: з державного бюджету – 175,3 млн грн; обласного бюджету – 0,5 млн грн; власних коштів учасників – 62,7 млн грн; інших джерел – 80,7 млн грн Це призведе до зростання обсягів виробництва (у 1,82 рази), експорту (у 2,44 рази) та кількості робочих місць (у 1,75 разів).

Процес формування кластера енергетичного машинобудування також може бути описаний за допомогою розробленої спіралі інтеграційного роз-

витку, динаміка якої відповідає кожному з відібраних суб'єктів господарювання. Так, наприклад, ВАТ «Теплоенергомонтаж» складається з перелічених на рис. И.7 відокремлених структурних підрозділів. Разом з тим лише за 2007 р. відбувалися як дезінтеграційні (ліквідовано такі дочірні підприємства, як «Харківське управління спеціалізованих і монтажних робіт» та «Краматорське монтажне управління»), так і інтеграційні (приєднання структурних підрозділів «Південноукраїнське монтажне управління» та «Зуївське монтажне управління» до структурного підрозділу «Костянтинівське монтажне управління») тенденції. Визначаючи комбінацію РІВ-простору для кластера з рис. И.7, доречно увявити його як композицію з поданих у табл. 3.3 атомарних елементів (АЕЛ). Варіант такого представлення подано на рис. 3.12. З нього видно підтвердження означеної на рис. 2.25 гіпотези щодо підпорядкованості декількох УПВ-мереж одному РІВ-простору (інтеграція декількох гетерогенних фокальних мереж до мережі перетинання альянсів).

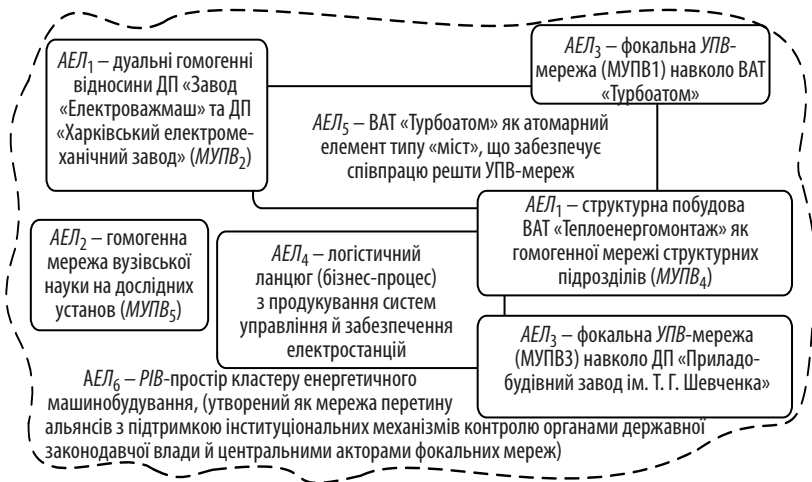


Рис. 3.12. Представлення взаємодії учасників кластера енергетичного машинобудування як композиції атомарних елементів мережної інтеграції

У контексті архітектурного підходу означені на рис. И.7 й 3.12 схеми взаємовідносин потребують підтвердження доречності виділення кластера енергетичного машинобудування в аспекті ідентифікації його фізичних, інформаційних та владних границь. Підґрунтям для розрахунку є розшире-

на модель «витрати-випуск» (див. рис. И.6), похідні дані для якої зведені у матрицю взаємодії учасників кластеру, формалізовану у вигляді табл. И.8. Згідно із запропонованою методикою до табл. И.8 внесено ряд підприємств машинобудівної галузі Харківського регіону з поданих у табл. Д.1. Безпосередньо матриця складається з двох частин. Над діагоналлю матриці вказується ступінь залежності підприємств одне від одного (оцінюються обсяги дуальної взаємодії), що дозволяє виділити фізичні границі (Ф. Г.) кластера. Задля цього введено індекс взаємосприяння учасників кластеру (I_{BCPi}). Він визначається як частка продукції, що споживається в рамках дуальних відносин акторів. Сумарне значення індексу за всіма контрагентами підприємства дорівнює одиниці ($\sum I_{BCPi} = 1$). Можна стверджувати про доречність провадження елементів МУІР для тих суб'єктів господарювання, дуальні відносини яких характеризуються високим значенням I_{BCPi}

Оцінити зв'язаність підприємств можна й шляхом введення коефіцієнта обсягів участі у спільних контрактах (K_{OCPi}), що розраховуватиметься як відношення обсягів спільно виконаних робіт (V_{CBPi}) з учасниками кластера конкретного суб'єкта господарювання до виторгу від реалізації ($K_{OCPi} = V_{CBPi} / PP$). Сума значень даного коефіцієнта також дорівнюватиме одиниці ($\sum K_{OCPi} = 1$). Досить інформативним показником може постати й коефіцієнт подібності й компліментарності видів діяльності ($K_{ПВА}$), який розраховується відношенням подібних видів діяльності певного учасника кластера до видів діяльності аналізованого суб'єкта господарювання (розраховуватися експертним шляхом або на основі шифрів класифікатора видів економічної діяльності).

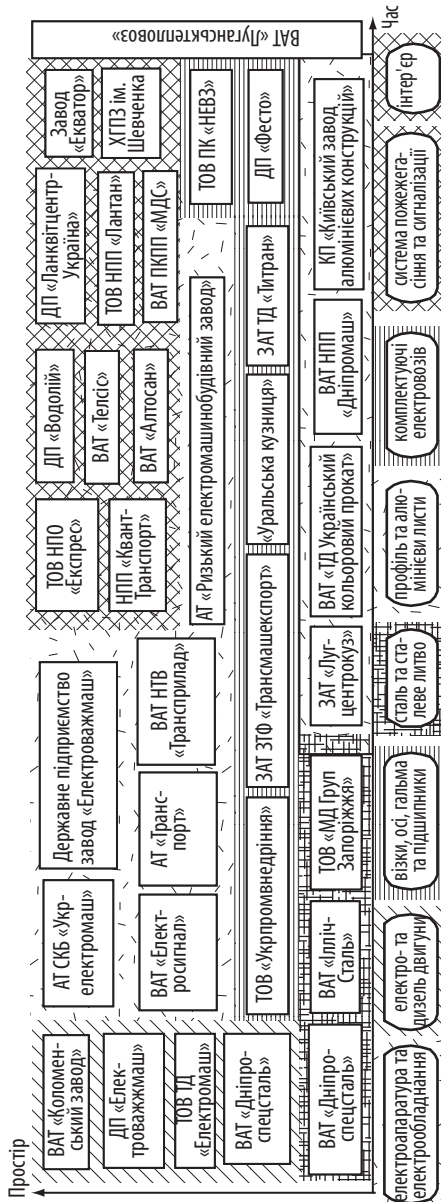
Дані під діагоналлю матриці відносин учасників (див. табл. И.8) призначені для виділення владних та інформаційних границь (В. І. Г.) кластера. Тут також введено ряд показників, які ґрунтуються на процедурі експертного оцінювання. Перш за все проставляється тип дуальних відносин ($T_{AB} = \{0 - \text{відносини відсутні}; 1 - \text{наявні зв'язки в межах простої контракти}; 2 - \text{наявні істотні зв'язки, що супроводжуються відносинами примусу певного об'єкта}; 3 - \text{наявні відносини при сильній підпорядкованості даному актору як суб'єкту примусу}\}$). Аналогічним чином визначатиметься інформаційна відкритість для співробітництва. Введення показника I_B потрібне, оскільки підприємства можуть не вступати у прямі контакти, але можуть впливати на параметри обраних інституціональних настанов РІВ-простору.

Відносини внутрішньої конкуренції відбиватиме показник частки ринку підприємства ($K_{СЧР}$) у стратегічних зонах господарювання учасників кластера (сумарний відсоток перетинання часток ринку у всіх стратегічних зонах господарювання акторів). За відсутності взаємодії й подібності діяльності ($K_{ПВД} = 0$) даний показник дорівнюватиме нулю ($K_{СЧР} = 0$).

Отже, означені у табл. И.8 показники являтимуть собою попередню експрес оцінку відносин «витрати – випуск», яка буде деталізуватися в межах каскадування параметрів $\{IO\}$. Особливості такого процесу будуть викладені у розд. 4. Також слід звернути увагу, що, згідно до результатів поданого у табл. И.7 семантичного аналізу поняття «кластер», до його складу не обов'язково мають входити суб'єкти господарювання, що приймають участь у єдиній УПВ-мережі. Відповідно, й означений на рис. 3.12 кластер енергетичного машинобудування (у табл. И.8 виділено заливкою) ідентифіковано на основі подібності видів економічної діяльності.

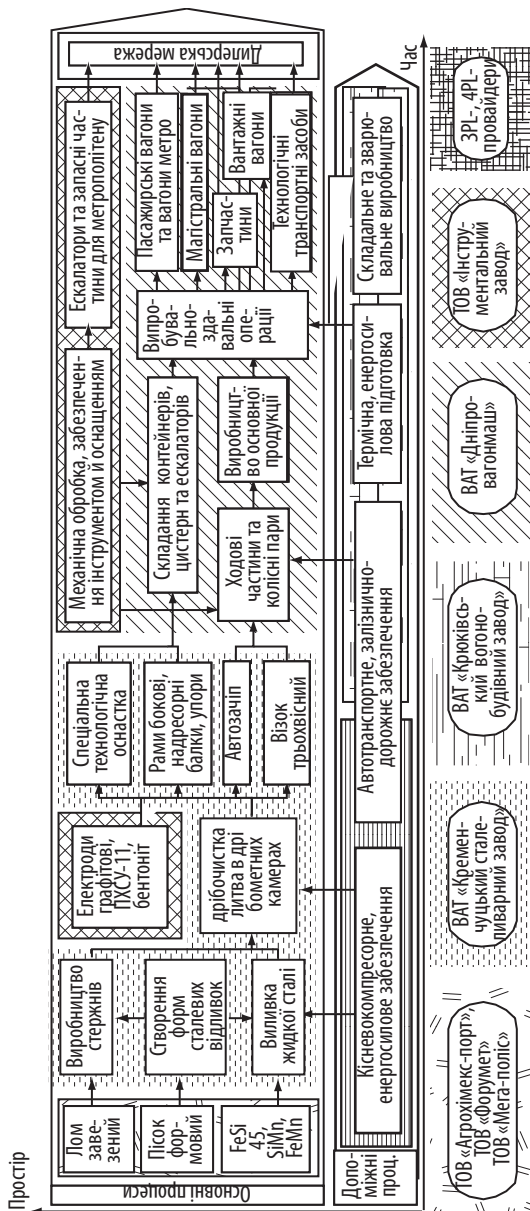
Можна запропонувати й використання дещо іншого підходу до моделювання кластерної взаємодії, відмінність якого полягатиме в сполученні просторової і часової осей при відбитті логістичних процесів усередині кластера або УПВ-мережі. Базою для такого відображення постануть елементи архітектурного представлення кластера залізничного машинобудування, повний склад учасників якого представлено у табл. Д.1 (актори з A_{011} по A_{031}), а показники їх життєдіяльності – у табл. Д.2, Д.4 та Д.5.

Орієнтуючись на результати кластерного аналізу (див. табл. 1.4) та варіанти утворення ІСБ (див. табл. 1.5), розглянемо варіанти моделювання динаміки взаємодії у ніші присутності. Так, на рис. 3.13а подано агреговану просторово-часову модель взаємодії Холдингової компанії «Луганськтепловоз» з дочірніми підприємствами та підприємствами, що підпорядковуються через володіння контрольним пакетом акцій. Основу даної частини складають відносини між окремими суб'єктами. Однак у якості підґрунтя для моделювання взаємодії можуть виступати необхідні для отримання кінцевого результату співпраці дії (саме вони й формуватимуть ролі акторів). Приклад реалізації такого положення подано на рис. 3.13б, на якому розкрито потокову логістичну взаємодію в рамках наведеного у табл. В.9 паспорту консолідації машинобудівних активів груп «ТАС» та «Приват». Особливість схеми полягає у відокремленні у часі та просторі основних і допоміжних процесів. Окремо слід звернути увагу на відмінності у формі представлення взаємодії.



А) логістична мережа навколо актора-волонтера (елемент ВС2 з табл. 1.5)

Рис. 3.13. Моделювання кластерно-мережної взаємодії підприємств залізничного машинобудування



Б) інтегрований логістичний ланцюг перетину рівних за ринковим статусом мереж (елемент ВС1 з табл. 1.5)

Рис. 3.13 (Закінчення)

Так, якщо рис. 3.13а є більш загальноприйнятим, то рис. 3.13б відповідає вимогам стандарту ISO 42010 [515].

Орієнтуючись на означені приклади кластерної інтеграції, слід наголосити на потребі розробки типології процесів утворення цілого в межах ІСБ. Так, якщо врахувати думку А. Ю. Єгорова та Л. Ф. Нікуліна [123, с. 92–93], інтеграція передбачає виділення алопатричного (на основі різних за походженням клієнтів при відсутності перетину ресурсних ніш), парapatричного (на основі однорідних за корпоративною чи технологічною належністю підсистем) та симпатричного (на основі близьких підсистем і перетинання екологічних ніш) типів системоутворення.

Означені типи системоутворення прямо визначають соціальну й економічну поведінку та ступінь укорінення акторів. Дуальні ж відносини відбиватимуть форму ІСБ. Відносини довіри (реципрокні відносини) вступають у протиріччя з прагненням суб'єкта господарювання до отримання права власності чи влади над певним ресурсом. Дійсно, не можна заперечувати, що проблема визначення форми права власності виникає тільки тоді, коли на той самий об'єкт претендують кілька індивідів [479, с. 290]. Відповідно, враховуючи концепцію макрогенерацій Й. Шумпетера (ІР як здійснення нових комбінацій шляхом переведення ресурсів у зони більш високої продуктивності [433, с. 133–149]), інтеграція може обумовлюватися виявленням нових способів використання активів інших агентів.

Слід ураховувати, що в умовах позитивних трансакційних витрат потрібен розподіл (специфікація [406, с. 68]) прав власності на право використання активу, право зміни його форми і субстанції, а також право передачі усіх чи деяких прав на цей актив на свій розсуд [462, с. 92–93]. Відповідно, обґрунтовуючи варіанти руху за спіраллю ІР, слід ураховувати, що створення й захист виключних прав власності також вимагає витрат (наприклад, витрат дотримання режиму виключних прав [479, с. 297]). Це доречно, тільки якщо вигоди у вигляді ренти (R_t) перевищують первинні (C_i) й поточні витрати, пов'язані із захистом прав власності (C_t) в період часу t . Тобто лише за умови позитивного значення чистої наведеної цінності (NPV_p) вкладень у створення виключних прав власності ($NPV_p = \sum_{t=1}^n (R_t - C_t)/(1+i)^t - C_i \geq 0$) [406, с. 69–73].

Таким чином, за мірою зростання групи осіб, що володіють правами власності, зростають альтернативні витрати підтримки її існування (через зростання неоднорідності складу ІСБ та диференціації уподобань). Відповідно можна визначити й оптимальний розмір ІСБ – на основі обґрунтованих у табл. А.9 критеріїв забезпечення безпеки права власності та витрат на досягнення згоди й контролю її дотримання. Окрім того, спираючись на представлену в табл. А.9 модель, можна порівняти положення різних ІСБ, передбачаючи варіанти як свідомого встановлення чисельності володарів прав власності, так і можливість еволюційного відбору.

Збереження ІСБ як цілого під час ІР вимагає постійного припливу стандартних і специфічних ресурсів, що відповідають настановам *PIB*-простору. Крім того, якщо ресурси не відповідають вимогам, необхідно провести їх внутрішню додаткову обробку усередині ІСБ (контроль над власними процесами як необхідна умова відтворення рутин). Реплікація ж рутин після проведення інтеграційного процесу залежатиме від обраного способу передачі знань. Отже, й ІСБ є засобом виживання групи акторів в умовах агресивного середовища. При цьому така група своєю діяльністю змінює власну та чужі ніші (багатовимірні простори, що характеризують всі еволюційно значущі види взаємодії між ІСБ та середовищем [224]). Конструювання ж ніші полягає в зміні одного чи декількох типів впливу з боку середовища з метою впливу на довгострокові патерни соціальних взаємин.

Розширивши розуміння ніші як сукупності всіх типів агентів, що створюють еволюційних тиск [520], можна говорити про визначення особливостей ІР у межах набутків концепції організаційної екології (КОЕ), яка в [55] визначена наукою про динаміку організаційних співтовариств. КОЕ висуває на передній план проблему відбору організаційних форм (подібного до природного відбору видів у тваринному або рослинному світі), який відбувається в результаті ринкової конкуренції [374, с. 100]. КОЕ особливого значення надає тому, наскільки організації залучені в обмін ресурсами й трансформаційні процеси [50, с. 111], що підвищує її цінність з погляду вивчення взаємодій усередині популяцій та розгляду їх впливу на виникнення нових організаційних форм ІСБ. Більше того, в межах даної теорії виникає дихотомія виживання й ефективності як критеріїв ІР. КОЕ пов'язує виживання зі спроможністю розширення ІСБ власного поведінкового репертуару (освоеного набору соціокультурних зразків) не тільки на рівні одиначної організації,

але й на рівні всієї сукупності однотипних організацій (усередині обмеженої системи) [357]. Відповідно, й перевага надається принципу «колективної раціональності» на противагу індивідуальній раціональності учасників ІСБ [374, с. 101].

Прикладом досягнення «колективної раціональності» як модифікації кластерного підходу є провадження промислових парків. Згідно з проектом Закону України «Про індустріальні (промислові) парки», передбачається створення парків у Київській, Львівській, Одеській та Харківській областях. Інтеграційні стимули тут зводяться до подолання неспроможності окремого суб'єкта господарювання створювати необхідну інфраструктуру для підтримки власного розвитку, використання консолідованих логістичних систем, близькості до зон стратегічних ресурсів та можливості залучення інтелектуального потенціалу профільних установ (означена у табл. И.7 інноваційна спрямованість кластерів). Окремо передбачено надання пільг при виробленні амортизаційної політики та оренді землі, погашенні отриманих кредитів та витрат на НДДКР й сертифікацію продукції. У якості фасилітатора тут можуть виступати органи місцевої державної влади та керівні компанії залучених суб'єктів господарювання. Характеристика перспективних промислових парків означена у табл. И.2. Після початку функціонування діяльність кожного з них приведе до утворення РІВ-простору, в межах якого формуватимуться різні УПВ-мережі (переважно на проектній основі) з різними параметрами МКБОВР-балансу.

Зрозуміло, що кожен з таких парків також являтиме собою інституціонально-екологічну нішу (комбінацію ресурсів різного рівня, в якій певна популяція може відтворюватися завдяки своїм конкурентним перевагам над іншими популяціями [374, с. 102] або N-вимірний ресурсний простір, що визначає можливості зростання популяції та характеризується як «ширина ніші» [493, с. 106]), що може конструюватися відповідно до поданої на рис. И.8 схеми. Дана схема базується на розробках [353, с.185–189; 520]. Вона орієнтована на формування інституціонального кластера норм, який, з *одного боку*, укріплює відносини між акторами, а з *іншого* – забезпечує передачу норм у просторі та часі, створюючи усвідомленість взаємодії. При цьому норми, сформовані в момент часу t , регулюють нові відносини в момент $t+1$ або на новому місці (нові поведінкові патерни конструюються на базі існу-

ючих потреб та орієнтуються на взаємні зміни ІСБ та середовища в процесі взаємодії).

Моделювання ж взаємодії акторів у межах виділеної ніші слід базувати на описаних В. М. Горбатовим [89, с. 394–402] та А. Ю. Єгоровим [123, с. 100–108] конкурентно-коопераційних взаєминах між біологічними видами й відповідній типології ІСБ та ІР (табл. II.9). Взаємодія між популяціями може характеризуватися як негативна (НВ) чи позитивна (ПВ). Так, у разі позитивних відносин ІР можливий у будь-якій формі, зокрема у вигляді гібридних форм, заснованих на довірі; сполучення відносин НВ+ПВ – передбачає поєднання тенденцій конкуренції та кооперації й інтеграцію на нетривалий термін у формі T_1 , T_2 ; відносини НВ – ІР у формі ворожих М&А.

Означений на рис. II.8 підхід до конструювання ніші тісно пов'язаний з концепцією S-образно змінюваних життєвих циклів продуктів. Відповідно, й відносини між акторами в ніші підпорядковуватимуться означеним у табл. А.12 та на рис. II.9 кривим консолідації галузі. Вони доводять, що на ринках з будь-якими об'єктивними характеристиками спостерігається тенденція до формування стійких неконкурентних конфігурацій після нетривалого періоду загострення суперництва [372, 384].

Аналізуючи інтеграційну динаміку (див. рис. II.9) з точки зору теорії організації [143; 215; 381], можна наголосити на залежності сутності інтегрованого цілого (PIB-простору та УПВ-мереж, які до нього входять) від способу складання окремих елементів. У цьому аспекті наведений у табл. 2.5 архітектурний підхід до розгляду ІСБ розширяється врахуванням властивості фрактальності (див. рис. 2.17), коли один простір, будучи самостійною частиною, вкладається в інший, утворюючи разом єдину цілісність. Елементами такої цілісності є самоорганізовані одиниці ($\{A\}$), згруповані відповідно до поставлених задач інтегрованого цілого.

При цьому в межах PIB-простору виникає самоподоба акторів (частина зберігає властивості цілого), що дозволяє стверджувати про фрактальність структуризації ІСБ. Початкове визначення фрактала як структури, що складається з частин, певною мірою подібних цілому [179, с. 61], стосовно до ІСБ трансформувалося до його тлумачення як самостійно діючої структурної одиниці, цілі й прагнення якої піддаються однозначному визначенню, а кожна з її деталей містить у собі загальну структуру [190]. Визначення ж

у [432] фрактала як рекурсивного геометричного об'єкта, що зберігає власну структуру при зміні масштабів спостереження, дозволяє виявити у кожній деталі похідної організаційної структури ІСБ таку саму ж структуру.

Г. Морган [260, с. 117–133] подібність фракталів співвідносить з метафорою «голограми» й виділяє такі ключові принципи, як: убудованість цілого у кожен частину (самовідтворення структури й різноманіття командних ролей), виникнення певного ступеня надлишковості функцій та зв'язків (створює умови для інноваційності та розвитку), додержання принципу необхідного різноманіття (всі елементи ІСБ повинні включати головні виміри середовища, з якими вони контактують), орієнтація на мінімум вимог та умов (надання свободи дій) та забезпечення навчання.

Отже, й розвиток ІСБ відбувається за рахунок об'єднання самоподібних акторів. Саме тому Є. Б. Колбачов [190] пропонує введення поняття економічно мінімальної виробничої системи (ЕМВС – бізнес-одиниця, здатна до самостійної діяльності; найменша виробнича система з можливістю визначення її вартості), сукупність яких відображає конфігурацію РІВ-простору. При цьому утворюється зазначена Х. Ю. Варнеке [52] «фрактальна фабрика» (еволюціонуюча самоорганізована система, в якій відбувається самовідтворення колективних агентів шляхом структурного копіювання на основі механізмів фракталізації [432]) з поданими у табл. И.10 властивостями, оцінити які можна через використання поданих у табл. 3.2 формул. Відповідно, й УПВ-мережа може розглядатися як фрактальна організація, утворена у відповідності до концепції сегментованого виробництва (організація діяльності за принципом регулювання послідовності операцій [413]). З точки зору процесу ОУІР, окрім оцінки фрактальності, пропонується розрахунок ще ряду параметрів, які визначатимуть конфігурацію інтегрованої цілісності (формуватимуть профіль ІСБ). Докладний розгляд таких параметрів представлено автором у [369, с. 153–171]. Запропоновані показники орієнтовані на контекст розгляду (див. рис. 2.13) або окремого актора (помічені індексом А), або ІСБ у цілому (помічені індексом І). Результати розрахунків за цими формулами подано у табл. Е.8. Окремо слід звернути увагу на те, що поданий у табл. Е.8 розрахунок показників композиції кластерної й інтеграційної взаємодії по відношенню до ІСБ «УПЕК» передбачає виділення зазначених на рис. Е.2 її компонентів.

Агреговане представлення розрахунків поданих у табл. Е.8 показників для аналізованих у роботі ІСБ (див. табл. Д.1) представлено у табл. 3.4. Слід звернути увагу, що значення більшості з означених показників знаходиться в межах [0..1]. Разом з тим не завжди максимальне значення є оптимальним (зокрема, через відсутність фінансування). Відповідно було введено індекси розвитку поданих у табл. 3.2 і табл. Е.8 показників d_{ij} . Що ближче їх значення до 1, то більше значення відповідає оптимальному (відхилення береться за модулем). Зазначені ж агреговані значення у табл. 3.4 подані в їх абсолютному значенні, без наведення індексу d_{ij} .

Таблиця 3.4

Агрегований до табл. Е.8 профіль кластерної й інтеграційної взаємодії

| Інтеграційне утворення | Тип | Ступінь прояву властивостей (∈ [0..1]) | | | | | | | | |
|--|-----|--|-----------|---------------|-------------|--------------|-----------|---------------|--------------|-------------------|
| | | Фрактальність | Щільність | Центральність | Замкненість | Гомогенність | Гнучкість | Синергійність | Ефективність | Реципро-кційність |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| УПЕК | Ж | 0,341 | 0,603 | 0,493 | 0,181 | 0,358 | 0,402 | 0,540 | 0,811 | 0,771 |
| Кластер залізничного машинобудування, у т. ч.: | К | 0,456 | 0,688 | 0,595 | 0,187 | 0,491 | 0,332 | 0,623 | 0,734 | 0,717 |
| ♦ вагонобудівні активи групи «ТАС» (табл. В.9) | Ж | 0,756 | 0,953 | 0,771 | 0,136 | 0,869 | 0,202 | 0,806 | 0,752 | 0,858 |
| ♦ ХК «Луганськтепловоз» | Ж | 0,543 | 0,731 | 0,852 | 0,529 | 0,556 | 0,687 | 0,786 | 0,714 | 0,550 |
| ♦ концерн «Азовмаш» | Ж | 0,673 | 0,849 | 0,686 | 0,121 | 0,774 | 0,180 | 0,717 | 0,741 | 0,764 |
| УМВН Холдинг | М | 0,529 | 0,936 | 0,765 | 0,281 | 0,556 | 0,624 | 0,838 | 0,776 | 1,197 |
| «Фінанси та кредит», у т. ч.: | М | 0,484 | 0,855 | 0,699 | 0,257 | 0,508 | 0,570 | 0,766 | 0,709 | 1,093 |
| ♦ ХК «Автокраз» | Ж | 0,524 | 0,421 | 0,344 | 0,126 | 0,425 | 0,281 | 0,538 | 0,698 | 0,538 |
| Корпорація «Богдан» | | 0,727 | 0,917 | 0,832 | 0,512 | 0,771 | 0,610 | 0,861 | 0,851 | 0,830 |
| «Укрпідшипник» | Ж | 0,799 | 0,528 | 0,743 | 0,159 | 0,314 | 0,435 | 0,547 | 0,876 | 0,675 |
| Інтегрована група «Норд» | М | 0,855 | 0,874 | 0,797 | 0,292 | 0,679 | 0,750 | 0,873 | 0,808 | 0,825 |
| Корпорація «Укравто» | М | 0,599 | 0,960 | 0,867 | 0,732 | 0,863 | 0,471 | 0,849 | 0,879 | 0,836 |
| Асоціація «Укравіапром» | М | 0,539 | 0,954 | 0,780 | 0,286 | 0,566 | 0,636 | 0,854 | 0,791 | 1,220 |

Закінчення табл. 3.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Асоціація «Укртрактор» | М | 0,308 | 0,544 | 0,445 | 0,163 | 0,323 | 0,363 | 0,487 | 0,732 | 0,696 |
| Машинобудівний кластер Хар. обл., у т.ч. кластери: | К | 0,312 | 0,551 | 0,450 | 0,165 | 0,327 | 0,367 | 0,493 | 0,741 | 0,704 |
| ◆ добувного обладнання | К | 0,309 | 0,546 | 0,447 | 0,164 | 0,324 | 0,364 | 0,489 | 0,735 | 0,699 |
| ◆ енергетичного | К | 0,299 | 0,528 | 0,432 | 0,158 | 0,313 | 0,352 | 0,473 | 0,710 | 0,675 |
| ◆ сільськогосподарського | К | 0,312 | 0,552 | 0,451 | 0,166 | 0,328 | 0,368 | 0,494 | 0,742 | 0,705 |
| ◆ електротехнічного | К | 0,329 | 0,582 | 0,476 | 0,175 | 0,346 | 0,388 | 0,521 | 0,783 | 0,744 |

З точки зору ОУІР, орієнтація на подані у табл. 3.4 параметри дозволяє як визначити вид спіралі інтеграційного розвитку (див. рис. 2.4), так і сформулювати цільові настанови для МУІР. Установлення ж бажаних значень профілю взаємодії являтиме собою зміст процедури організаційного структурування ІСБ (елемент CO_2).

Розділ 4
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**4.1. Особливості організації стратегічного управління розвитком
квазіінтегрованих суб'єктів господарювання**

У літературі присутня досить велика кількість визначень і відтінків поняття «стратегія», більша частина з яких застосована до мети дослідження. У найпростішому аспекті стратегія прирівнюється до плану або до встановлення траєкторії розвитку, у даному випадку – ІСБ чи кластера. У більш складних аспектах стратегія розглядається як спосіб дій, спрямованих на одержання переваг, створення унікального набору ресурсів і здібностей розпоряджатися ними в процесі подолання напруги між статичною й динамічною ефективністю [437]; або як узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом розробки й реалізації системи відповідних заходів [230, с. 18]; або як вибір товарних ринків, на яких фірма буде конкурувати, та ключових політик, що визначають те, як вона буде конкурувати [167, с. 27].

Якщо ж підтримати [78, с. 237], то стратегічну мету можна звести до оволодіння ключовою (профілюючою) спроможністю. У випадку ІР цей процес екстраполюється на інтегровану цілісність у цілому. При цьому враховуватиметься як контекст розгляду інтеграційного процесу, так і архітектурне представлення ІСБ. Дійсно, вибір спроможності, яку планується залучити до ІСБ, розрізнятиметься з точки зору інтегрованої цілісності в цілому (KP_2 і KP_3 на рис. 2.13) та окремих її учасників (KP_1 на рис. 2.13). Так, якщо метою цілісності є утворення бажаної композиції компетенцій, то метою актора є пошук максимальної (необов'язково фінансової) винагороди за наявні в нього системи діяльності. Отже, стратегічне управління виступає як комплексна система постановки й реалізації стратегічних цілей ІСБ, при якій діяльність учасників ІСБ скоординована таким чином, щоб витримувалися обрані патерни спільних дій.

При цьому, враховуючи вказані на рис. 2.2 відмінності ІР від ряду споріднених понять, з точки зору ОУІР пропонується розрізняти стратегії інтеграційного розвитку та стратегію розвитку ІСБ. Основу такої диференціації складає подана на рис. 4.1 схема, яка в цілому відповідає концепції СП та виділенням Г. Мінцбергом стратегічним школам позиціонування, навчання і конфігурації [252]. Такий вибір обумовлений змінами середовища функціонування підприємств усередині ІСБ й особливостями здійснення інтеграційного співробітництва.

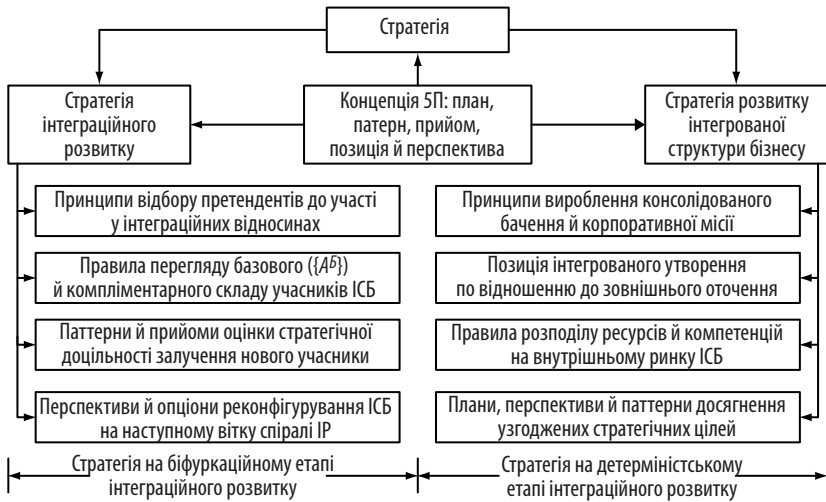


Рис. 4.1. Розкриття розуміння стратегії інтеграційного розвитку

Означений на рис. 4.1 підхід зводить стратегічний характер ІР до його орієнтації на довготривалі дії (див. рис. 2.1). При цьому виділяються лише ті дії, які призводять до суттєвих змін означеної на рис. 2.4 спіралі ІР. Відповідно, і стратегію ІР пропонується розділити відповідно до витків спіралі розвитку та звести або до визначення принципів і правил перегляду базового складу акторів ($\{A^B(t)\} \rightarrow \{A^B(t+1)\}$) з відповідним переглядом інституціональних правил ($\{KK^B(t)\} \rightarrow \{KK^B(t+1)\}$) у межах *PIB*-простору (біфуркаційний етап), або до встановлення прийомів і патернів зміни ($\{A^K(t)\} \rightarrow \{A^K(t+1)\}$) чи дифузії ($\{A^K(t)\} \rightarrow \{A^B(t+1)\}$; $\{A^B(t)\} \rightarrow \{A^K(t+1)\}$) комплементарного складу учасників ІСБ при одночасній трансформації системи інтеграційних

обмежень ($\{IO(t)\} \rightarrow \{IO(t+1)\}$) та обміну знаннями ($\{3^K(t)\} \rightarrow \{3^B(t+1)\}$) і компетенціями (еволюційний розвиток на детерміністському витку спіралі IP). Реалізацію стратегії IP можна звести до процедури реконфігурування складу ІСБ (базуватиметься на поєднанні концепції динамічних спроможностей та опціональному підході до відбору учасників інтеграційної взаємодії) з подальшим виробленням спільного розуміння стратегічних цілей ІСБ.

Дане розуміння інтеграційної стратегії відповідає пропозиціям [437] щодо необхідності розподілу стратегій на змістовні (визначають зміст діяльності ІСБ й ідентифікують її границі) та формальні (визначають організацію внутрішніх процесів). Оскільки важливе значення тут має рівень розробки стратегії, доцільним є виділення корпоративного рівня чи рівня РІВ-простору (стратегія розвитку ІСБ у цілому) і рівня окремих бізнес-єдиниць з їхніми функціональними стратегіями. Оскільки ж учасники ІСБ здатні брати участь у різних ланцюжках перерозподілу кінцевого продукту (елемент АЕЛ₆ з табл. 3.3), доцільним є виділення горизонтальних рівнів розробки стратегії окремих УПВ-мереж. При цьому корпоративний рівень розробки стратегій часто пов'язується з моделями портфельного аналізу. Зокрема, у статті Г. В. Логінова [221] подано понад 40 видів існуючих матриць розробки стратегії. На жаль, всі вони орієнтуються на тектоцентричну парадигму (її докладну характеристику викладено в [126]), що підпорядкована ідеї збереження певної організаційної сутності, а в центрі уваги міститься організація, а не та діяльність або функція, для якої вона створювалася. Такий підхід не відповідає запропонованому розумінню як сутності інтеграційного процесу, так і змісту стратегічного процесу в цьому аспекті.

З даної точки зору в основу методології розробки інтеграційної стратегії пропонується покласти напрацювання В. С. Катькала [167, с. 28], який наголошує на потребі зведення стратегії до випереджального створення й розвитку унікальних ресурсів й здатностей, які є основою одержання конкурентних переваг (замість реактивної реакції на зміни середовища). Це актуалізує концепцію динамічних спроможностей фірми (див. рис. Ж.1), засновану на запропонованому Д. Дж. Тісом [532] ресурсному підході (акцент уваги МУІСБ на рентах, що дістаються власникам рідкісних, специфічних ресурсів, а не на економічних прибутках від позиціонування на товарних ринках).

Орієнтуючись на 3-тє положення запропонованої концепції, варто враховувати, що основою ідентифікації інтегрованого об'єднання машинобу-

дівних підприємств є наявність незаперечної потреби в продукції певного типу. Відповідно, в основу розробки інтеграційної стратегії слід додатково покласти ціннісний підхід [148; 409], заснований на розширенні клієнтоорієнтованого підходу до розробки стратегії ІР (утворення композиції УПВ-мереж для створення унікальної цінності для споживача з одночасною переорієнтацією його лояльності порівняно з продукцією конкурентів).

Варто наголосити на певній відмінності вироблення стратегії ІР для ІСБ, розташованих у різних частинах представленого на рис. 1.24 континуума інтеграційних форм. Якщо ж урахувати зазначений у табл. А.1 брак досліджень у сфері продукування кластерних ініціатив, то перш за все запропонуємо загальну схему процесу розробки стратегії ІР промислового кластера. Тут важливо враховувати, що зазначена на рис. 4.2 схема буде видозмінюватися залежно від особливостей взаємодії учасників кластера, обраної моделі розробки стратегії, ступеня невизначеності розвитку ринків і галузей, темпів зміни переваг споживачів, ступеня мінливості технології. Важливою перевагою рис. 4.2 є прийняття ціннісного підходу до розробки стратегії та припущення про міграцію споживчих цінностей ($СЦ$), що вимагає здійснення постійного моніторингу й визначення необхідної ($СЦ^H$), наданої ІСБ ($СЦ^\Phi$), і споживчої цінності, яка надається конкурентами ($СЦ^K$). Отже, розробка стратегії кластера (S_K) потребує врахування умови мінімального (не більшого за потрібне) відхилення наданої цінності від запитів ринку ($(СЦ^H - СЦ^\Phi) \rightarrow \min$). Інакше будуть необґрунтовані витрати ресурсів на задоволення неіснуючих потреб ($(СЦ^H - СЦ^\Phi) \geq 0$). Одночасно необхідно забезпечити відхилення такої цінності на меншому рівні ($(СЦ^H - СЦ^\Phi) < (СЦ^H - СЦ^K)$), ніж у конкурентів. Разом з тим сформована S_K повинна, крім надання цінності, максимізувати витрати перемикання (B_{II}) споживача на продукцію конкурента.

З погляду МУІСБ, таке задоволення потреб має здійснюватися уздовж усієї УПВ-мережі створення вартості, що вимагає врахування змін уподобань клієнтів, перегляду інструментів організації взаємодії й підтримки відповідності обраної бізнес-моделі умовам ринку. У такому випадку учасники ІСБ повинні постійно переглядати свої ключові компетенції, відходячи від тектоцентричної парадигми, й міняти їх відповідно до змін побажань споживачів (міграція цінності). Управління компетенціями ІСБ тут доцільно підпорядкувати методології реальних опціонів (введенню опціонів зростання,

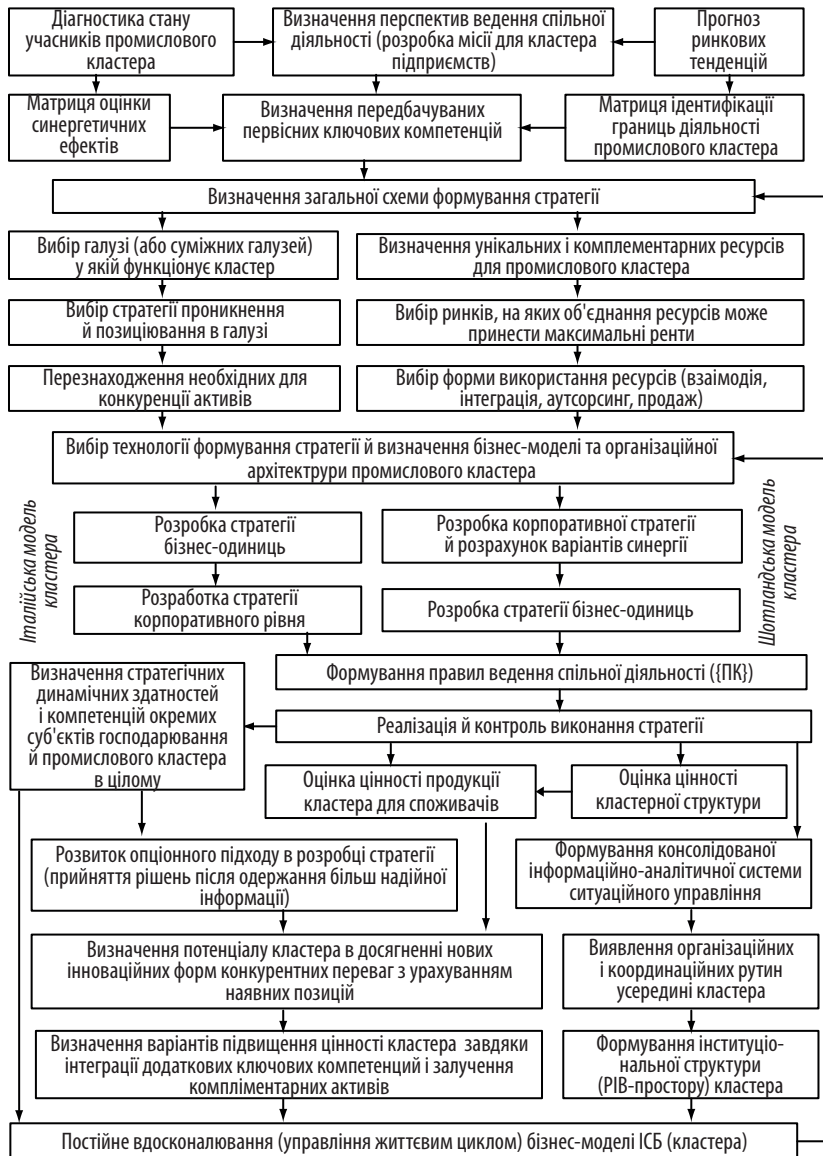


Рис. 4.2. Схема процесу формування стратегії кластерно-мережної структури

припинення, очікування, навчання й варіювання), що дозволить підвищити їхню цінність завдяки виконанню означеної на рис. 3.7 вимоги $C_H \rightarrow \text{max}$. При організації ж руху вздовж спіралі IP пріоритет надається забезпеченню стійкості життєздатності ІСБ, а не вибору кращого варіанта організації взаємодії акторів.

Архітектурний підхід до представлення ІСБ у контексті поданої на рис. 4.2 схеми розширяється й на систему цілепокладання, яку МУІР під час своєї дії підпорядковує бізнес-моделі ІСБ ($\{БМ(t)\}$). У такому розумінні бізнес-модель відображає всі процеси, що відбуваються в рамках інтегрованої цілісності, у взаємозв'язку зі стратегічними цілями й відповідним відображенням інформаційно-управлінської системи. Існують різні визначення бізнес-моделі [95; 409], які в сукупності визначають склад елементів представленої у табл. 2.5 матриці. На жаль, більшість розробок [122; 412] орієнтована на одне конкретне підприємство і не враховує умов ведення спільної діяльності саме машинобудівних підприємств. Також, визначаючи бізнес-модель, варто враховувати необхідність циклічного її перегляду (відповідно з рухом уздовж спіралі IP у кожний новий момент часу $t = t + 1$). Пропонований варіант компонентів стратегічної бізнес-моделі ІСБ у період часу t ($\{БМ(t)\} = \{ІСБ(t)\}$) подано у табл. И.10.

Утілення сформованої $\{БМ(t)\}$ припускає застосування декількох взаємодоповнюючих підходів, а саме: стратегій, спрямованих на розвиток уже існуючих ІСБ, і підвищення використання наявних знань; стратегій, що припускають створення нових УПВ-мереж усередині РІВ-простору; стратегії розширення границь ІСБ або формування означеного у табл. 3.3 перетинання альянсів. Отже, ОУІР вимагає узгодження цілей у рамках наближення параметрів бізнес-моделей акторів ІСБ ($\{БМ_{Ai}\}$). За таких умов $\{БМ_{Ai}\}$ розглядається вже як сукупність субмоделей, що відображають життєдіяльність окремих елементів архітектури ІСБ. При цьому при відмові від тектоцентричної (орієнтованої на центральність окремого актора) парадигми стратегічного управління передбачається наявність у кожного учасника ІСБ власної системи цілей ($\{Ц_{Ai}\}$) та відповідної системи цілей ІСБ ($\{Ц_{ІСБ}\}$), яка має власне бачення щодо взаємодії із залученим актором ($\{Ц_{ІСБ}(A(t))\}$). Оскільки при входженні до складу ІСБ актор погоджується на накладання системи інтеграційних обмежень ($\{Ц_{Ai}(IO(t))\}$), мета реконфігурування зве-

деться до встановлення важливості цілей (w) допустимого діапазону порушення інтеграційних обмежень (ΔIO) та дотримання співвідношення:

$$\int_{t-1}^{t+1} \{C_{ICB}(A(t)) - C(A_i(IO(t)), \Delta IO)\} w dt \rightarrow \min \quad (4.1)$$

Отже, відповідно до формули (4.1), конкурентоспроможність і розвиток потенціалу ІСБ визначатиметься процедурами узгодження рішень при реалізації спільно розробленої стратегії й підтримці обраної бізнес-моделі. Логіку розуміння такого процесу та його взаємозв'язок зі спіраллю ІР представлено на *рис. 4.3*. Автономність же учасників ІСБ вимагає розробки системи реалізації стратегії базування на теорії мультиагентських систем (МАС), коли учасники кластера визначатимуться множиною агентів $\{A\}$, інститутів і громадських організацій $\{I^K\}$ та зв'язків між ними $\{R^K\}$. Об'єднання зазначених множин ($ПД = \{A^K\} \cup \{I^K\} \cup \{R^K\}$) формуватиме поле діяльності учасників кластера або, згідно з [93; 432], «світи агентів». При цьому головною характеристикою виникаючих зв'язків будуть обсяги здійснених логістичних трансакцій $\{OЛ^K\}$ усередині кластера ($OЛ^K \subset R^K$) та між ІСБ та її оточенням ($\{A^O\} \cup \{I^O\} \cup \{R^O\}$).

Стратегія інтеграційного розвитку, з погляду МАС, полягає не тільки у визначенні перспектив, планів й стратегічних позицій, але й у виборі вузлів (учасників) УПВ-мереж кластера, що мають найбільше значення для його життєздатності. ОУІР тут зводиться до формування взаємозалежної архітектури взаємодії учасників ІСБ, для формалізації якої, окрім моделі Д. Захмана (див. табл. 2.5), доречно використати подану на *рис. 4.4* та деталізовану на *рис. И.10* схему. Її особливістю є виділення для кожного актора з кластера рівнів моделювання (A_{Mi}^K), планування (A_{Pi}^K) та реакції (A_{Pi}^K), підпорядкованих вирішенню проблем потенційного споживача (Π).

Під час здійснення трансформації складу промислового кластера виникне важливе питання, пов'язане з реструктуруванням РІВ-простору. В даному аспекті в процесі ОУІР слід ураховувати пропозиції Д. Чернавського щодо зведення дії МУІР до трьох аспектів: як прагнення до одного з обраних після катастрофи стаціонарних станів; повільний розвиток, що відстежує зміну параметрів аж до досягнення наступної біфуркації; швидкий відступ від стаціонарного стану з втратою стабільності (катастрофа) [472]. У кожному з варіантів у момент часу t організаційні рутини ($\{OP_t^K\}$) виступають як джерела інформації щодо шляху розвитку ІСБ. При цьому лише здійснення

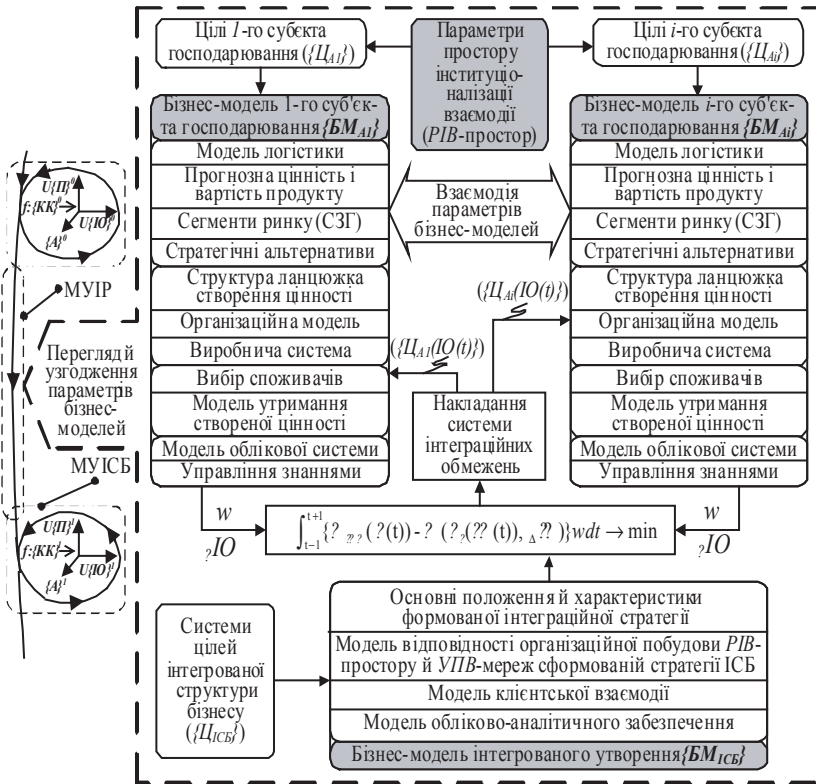


Рис. 4.3. Розуміння інтеграційної стратегії як узгодження бізнес-моделей

переходу $\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$ дозволяє забезпечити спадкування, відтворення й імітацію рутин. Потреба ж інтеграції наявних ($\{OP^K_t\}$) та набутих у нових учасників ($\{OP^K_{t+1}\}$) організаційних рутин й інформаційних систем, як правило, вимагає проведення нового циклу дії МУІР. Застосування зазначеного підходу видозмінює й реалізацію сформованої стратегії розвитку (дію МУІСБ), переорієнтовуючи її на розширення відносин довіри й управління набором життєвих циклів акторів у складі ІСБ. Наявність організаційних рутин визначатиме ступінь опору змінам і рівень інерційності стратегії (I^S). Відповідно виникатиме інерційність двох видів, пов'язаних або з незмінністю стратегії, або із внутрішньою інертністю виробничої системи кластера.

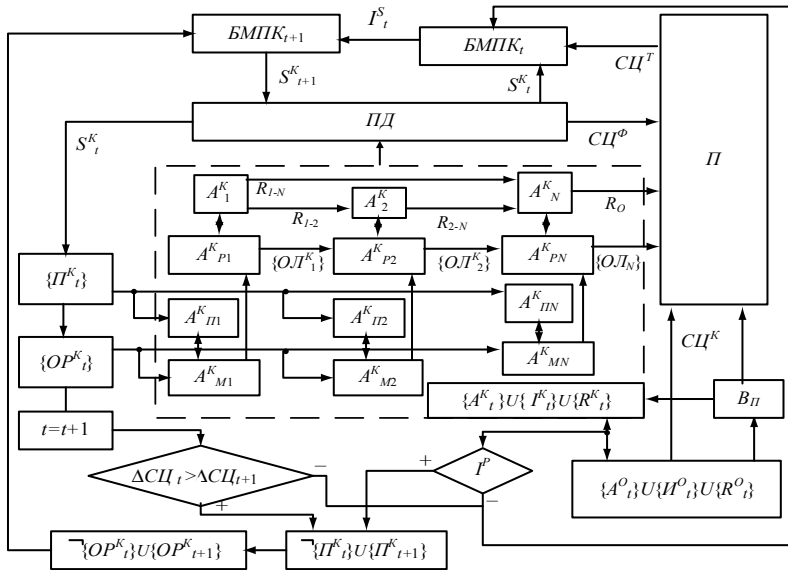


Рис. 4.4. Організаційне забезпечення стратегії розвитку кластера

Стратегічне управління інерційністю вимагає завдання закону зміни станів системи (рис. 4.4), а також кількісних уявлень про можливі її граничні стани.

Наявність опортунізму й інформаційної асиметрії (див. рис. 1.26 та рис. Ж.1) зводить ОУІР до створення системи правил узгодження спільних дій ($\{ПВ(t)\}$ або для кластера – $\{П^k_t\}$), актуальних у кожен момент часу t (див. рис. 3.6). Сформований набір рутин і правил змінюватиметься у випадку здійснення будь-якого трансформаційного процесу. Такі зміни можуть призводити до виникнення додаткових конфліктів, особливо у випадку порушення неформальних норм і правил, що, в свою чергу, призводитиме до зміни S_k та $\{БМ\}$. При цьому будуть як формуватися нові рутини й правила ($\{П^k_{t+1}\} \cup \{OP^k_{t+1}\}$), так і залишатися актуальними деякі з раніше сформованих рутин і правил ($\neg\{П^k_t\} \cup \neg\{OP^k_t\}$). Разом з тим здійснення I^p вимагає під час переходу системи в новий стан повної відмови від старих закономірностей функціонування. Саме наявність конкуренції й поява інноваційних розробок (I^p) дозволяє компенсувати інерційність стратегії й перебороти наявні негативні рутини.

Практичне впровадження означеної на рис. 4.3 схеми пропонується реалізувати в термінах концепції BSC. При цьому стратегічні карти обрано інструментом формалізації діапазонів припустимих відхилень (ΔIO та $\{C_{ICB}\} \cap \{C_{ICB}(A)\}$), а технологію каскадування елементів BSC зведено до архітектурного розподілу й регламентації ролей акторів ($PA(A)$). Орієнтуючись же на наведене у табл. А.14 архітектурне підґрунтя інтеграції, вироблення стратегії IP пропонується підпорядкувати формуванню матриць портфельного аналізу (рис. 4.5). Вони деталізуватимуть параметри спіралі IP у рамках поданої на рис. 2.4 тривимірної площини « $\{A\} - \{IO\} - \{P\}$ ». Вибір матриць, які увійшли до означеної на рис. 4.5 схеми, було здійснено в рамках поданої у табл. 2.5 архітектурної формалізації ІСБ. Окремо слід звернути увагу на матрицю «потенціал – характер взаємодії – форма обміну (захисту) знання», використання якої складає підґрунтя для утворення композиції компетенції ІСБ (детально розглядатиметься у підрозд. 4.3), а відповідно й дозволяє визначити особливості її конкурентної поведінки.

4.2. Ресурсно-компетентнісна концепція організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання

Утворення композиції компетенцій у межах ресурсно-орієнтованого підходу дозволяє звести представлення ІСБ, як будь-якої виробничо-економічної системи, до сукупності ресурсів і процесів, тобто $ICB = \langle r, p \rangle$, де $r \in R$ – сукупність ресурсів (виділених за якісними ознаками [126]), а $p \in P$ – сукупність процесів перетворення й обробки [70, с. 155]. При цьому відбувається означене П. Готтшальком стратегічне перенесення акцентів з можливостей і загроз середовища на використання внутрішнього ресурсного потенціалу [95, с. 127–129]. Таке перенесення зумовило й означене на рис. 4.5 підпорядкування процесу вироблення стратегії ІСБ саме матриці компліментарності потенціалів ($||M_{KP}||$) акторів ІСБ. Постіндустріальна економіка (див. рис. 1.5) дозволяє співвіднести ресурси зі знаннями про можливість використання об'єкту та розглядати бізнес-процеси учасників ІСБ як ресурс для учасників УПВ-мережі.

Відповідно, й ресурс розглядатиметься як можливість впливу на параметри взаємопов'язаної діяльності, а функціонування ІСБ регулюватиметься взаємодією різноманітних ресурсів. При цьому, погоджуючись із В. В. Рада-

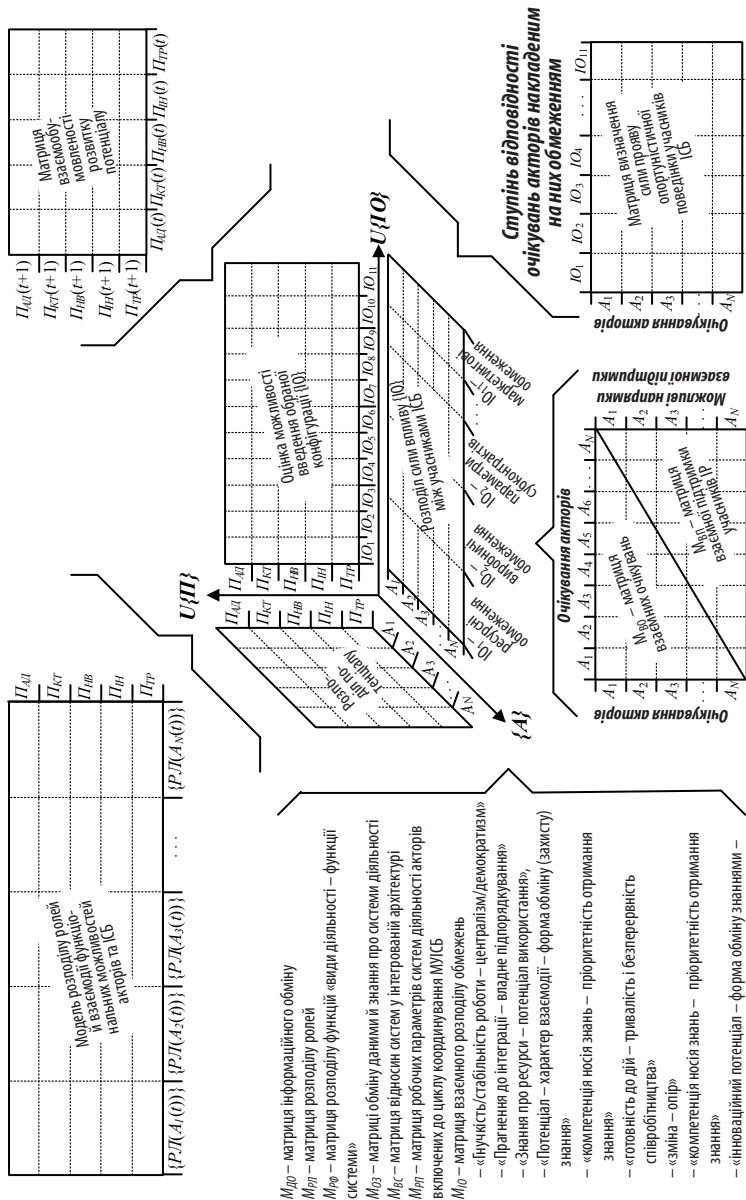


Рис. 4.5. Схема портфельного аналізу при обґрунтуванні інтеграційної стратегії розвитку

євим [375, с. 83], можна співвіднести ІР з узурпацією діяльнісних ресурсів, розділивши їх (залежно від можливості створення за їх допомогою витрат відмови для об'єкта влади) на ресурси уваги (викликають зацікавленість певного суб'єкта) й ресурси пригнічення (насильства за В. В. Демет'євим [113]). Представлення ІСБ як «неподільного фонду унікальних виробничих ресурсів» [26, с. 79] визначає конкурентну позицію інтегрованого утворення зіставленням відносної вартості доступних окремим агентам ресурсів з потенціалом спільно виробленої на їх основі цінності. Відповідно й роль ІР зводиться до розширення контролю інтеграційною структурою життєво важливих областей (М&А) чи укріплення домінуючого положення (посилення залежності інших акторів). При цьому саме накладення {ІО} дозволяє втягувати постачальників у процеси прийняття рішень і підвищувати швидкість ринкових транзакцій суб'єкта господарювання шляхом поліпшення параметрів взаємодії. Більш того, представлені на рис. 2.9 дуальні відносини мають розгортатися до УПВ-мереж як у просторі (інтеграція індивідуальних можливостей), так і у часі (балансування між експлуатацією наявних ресурсів і розвитком нових ресурсних позицій [95, с. 129–130]). Додавання вектору часу нівелює орієнтацію МУІР лише на просту наявність ресурсів у довгостроковому періоді. Відповідно, знов актуалізується потреба розгляду специфічних активів (можуть розглядатися як ключові компетенції) передумовами і стимулами до інтеграції.

Відсутність точного визначення поняття ключової компетенції та проведений автором у [333, с. 78–82] семантичний аналіз обумовили зведення її розуміння до «інституціонально викликаної спроможності системи діяльності актора відігравати певну роль». Дана спроможність визначається сукупним знанням ІСБ, особливо стосовно до координації різноманітних виробничих навичок й інтеграції різних технологічних потоків [213; 435]. Така сукупність знань характеризується чотирма параметрами: контент (змістове наповнення інформаційного ресурсу); знання й навички акторів і технічні системи; система управління процесами створення знань; цінності й норми [95, с. 121–122]. Так утворюється відповідність «актор чи суб'єкт господарювання – системи діяльності – зона компетенцій». Такий кортеж трансформується в означену у табл. И.10 ЕМВС (економічно мінімальну виробничу систему [190]). Відповідно, й параметри МКБОВР-балансу встановлюються саме для дуальних взаємин ЕМВС при даному контексті роз-

гляду. Отже, й джерела конкурентної переваги ІСБ зводяться до можливості консолідувати розосереджені технології та навички в компетенції.

Проводити таку консолідацію слід, урахувавши пропозицію Г. Хамела про випереджальне створення компетенцій, що забезпечить перехід до майбутніх можливостей, з пошуком нового застосування поточних ключових компетенцій [464, с. 173]. Реалізацію ж цілей ІР щодо ітераційного виділення й відбору найбільш значущих ключових компетенцій з набору наявних у РІВ-просторі можливостей пропонується базувати на стратегічних імперативах ІСБ у межах проєкцій BSC (рис. 4.6).

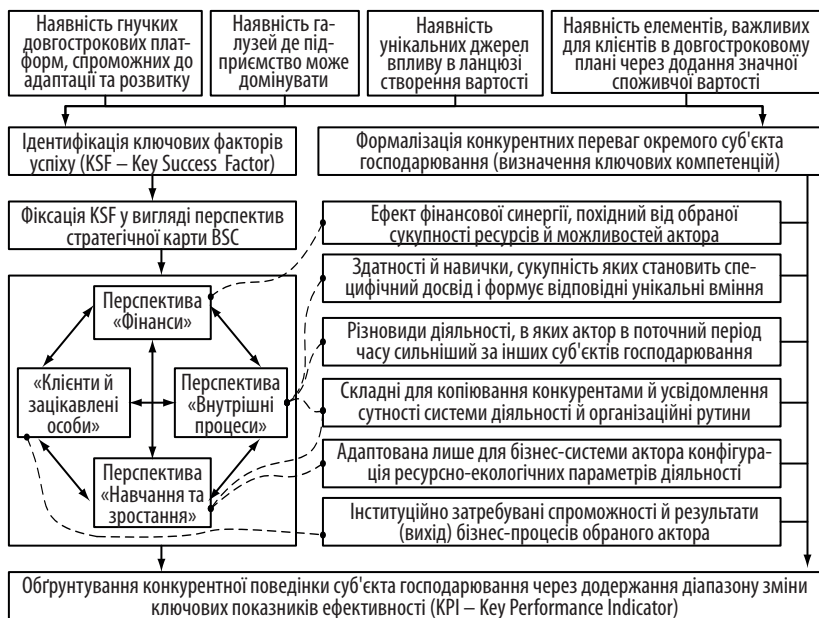


Рис. 4.6. Властивості ключової компетенції й концепція BSC

На поданій на рис. 4.6 схемі компетенції співвіднесено з ключовими факторами успіху (KSF – Key Success Factor). При цьому відбуватиметься звуження розуміння KSF лише до ресурсного підходу й диференціація ключових компетенцій між перспективами стратегічної карти, що також відображено на рис. 4.6. Базуючись на такому співвіднесенні, можливе утворення й фор-

малізації композиції (обґрунтування оптимального складу) компетенцій у рамках стратегічної карти корпоративного рівня. Логіка та зміст даного процесу детально розглянуто на *рис. 4.7*.

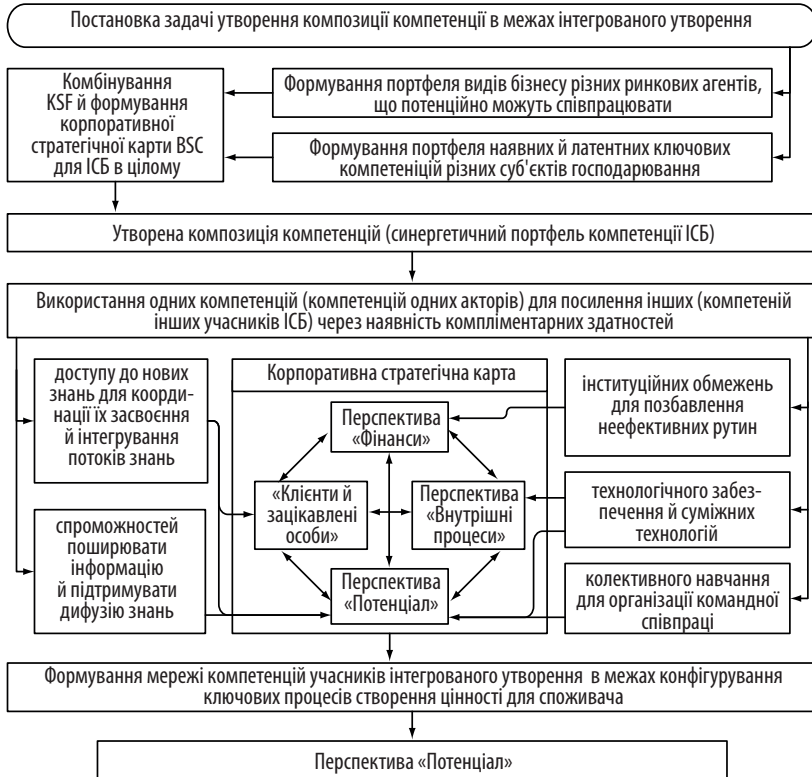


Рис. 4.7. Створення композиції компетенції ІСБ через формування моделі BSC

Отже, саме означений ресурсно-компетентнісний підхід є теоретичним підґрунтям охарактеризованих на рис. 2.25 УПВ-мереж. Зведення ж ІР до впровадження $\{IO\}$ (особливо за умови владного підпорядкування) дозволяє й відносини учасників ІСБ розглядати як ключові компетенції. Більше того, саме дієва композиція інтеграційних відносин ($U\{IO\}$) постає основою конкурентоспроможності ІСБ, що повністю відповідає твердженню К. К. Прахалада [363, с. 131–143] щодо необхідності утворення такої бази

компетенцій, що охоплюватиме всю інтегровану мережу взаємодії. Зазначені вимоги до ІР можуть відноситися й до стратегії актора волонтера (з точки зору KP_1 на рис. 2.13), навколо якого формується власна УПВ-мережа. Прикладом цього є представлена на рис Е.5 фокальна динамічна мережа, утворена навколо ВАТ «Мотор Січ». Дана УПВ-мережа відповідає означеному у табл. 3.3 атомарному елементу ($AEЛ_3$).

Разом з тим, створення *PIB*-простору в змозі призвести до зростання інертності по відношенню до змін середовища. Технологічні прориви можуть розширювати або знищувати наявні зони компетентності [95, с.121], що може призвести до виникнення так званого стратегічного переломного моменту (прояв пастки активної інерції), особливості якого було детально розглянуто автором у [171, с. 125–148]. У такому випадку для подолання негативних наслідків слід прийняти пропозицію П. О. Скобелева щодо розгляду УПВ-мережі як основи для динамічного розподілу ресурсів, при якому ресурси чи попит на них непередбачуваним чином змінюються в процесі прийняття рішення [405, с. 39]. При цьому через певний перехід від ресурсів до спроможностей окремих акторів актуалізується концепція динамічних спроможностей фірми (КДС). Їх можна розглядати як здатність оновлення ресурсних позицій задля забезпечення відповідності змінам умов середовища (реконфігурування наявних навичок й функціональних здатностей). Відповідно, головним фактором ІР стає оптимізація ресурсів й можливостей (потенціалу) за множиною ринків і продуктів, які може охопити ІСБ. При цьому ресурси й стратегії різних акторів залучаються у взаємодію з позитивною віддачею (принцип гарантованого результату) для кожного з учасників ІСБ.

КДС розширює розгляд ІСБ як «пучка контрактів, що перемішує компетенції лише ринковими механізмами» [532] орієнтацією на організаційні структури й управлінські процеси, що підтримують продуктивну діяльність (децентралізація сполучається з наявністю життєздатного головного актора). КДС визначає успіх ІСБ у розрізі наявних у неї унікальних (утворені в результаті синергії компетенції) та компліментарних (внески акторів) ресурсів та передбачає виділення таких видів динамічних спроможностей: активи, координаційні чи управлінські структури та траєкторії розвитку як еволюційний шлях, що пройшла організація [26, с. 86]. Ціль же ІР (в аспекті його розширеного розуміння з рис. А.13) полягає в забезпеченні раціональної й ефективної координації ресурсів й компетенцій.

Певне ототожнення ресурсів та знань (тут знань про можливості комбінування факторів виробництва) зв'язує очікування одних акторів з певними діями інших. Визначаючи ж спроможність сприймати й обробляти нову інформацію як абсорбцію знань, можна наголосити, що лише спільне навчання й отримання нових знань може забезпечити розвиток окремих акторів та ІСБ у цілому (абсорбція знань відповідатиме вказаному на рис. А.13 напрямку інтерналізації відносин). З точки зору ОУІР, таку інтерналізацію відносин слід фіксувати у вигляді карти відносин акторів (формалізується через означену на рис. И.11 модель мережі ІМР-груп [528]), що вступають у взаємодію та прагнуть до інтеграції. Безпосередньо ж актори представляються не атомарними ланками, а вивчаються в рамках окремого суб'єкта господарських зв'язків (партнера в мережі організацій, що взаємодіють на ринку) [443, с. 102]. Це доводить авторську гіпотезу щодо зведення ІР до визначення сильних й слабких зв'язків ($\{IO\}$) між взаємопов'язаними суб'єктами ($\{A\}$). Разом з тим, слід звернути увагу, що за означеного підходу ускладнюється означена на рис. А.3 та у табл. А.9 проблема визначення границь (особливо оптимальних границь) ІСБ.

Означена орієнтація на систему зв'язків у поєднанні з плинністю границь ІСБ дозволяє розглядати її як нерівноважну й піддану безперервним змінам систему, тобто таку, що еволюціонує. Такі зв'язки дозволяють зібрати специфічні активи в інтегровані кластери й зробити можливим здійснення відмітних для ІСБ дій. Тим самим у рамках *PIB*-простору утворюватимуться нові організаційні рутини й процеси (які також можна розглядати як компетенції) [532]. Відповідно можна стверджувати, що потреба поєднання концепції макрогенерацій (див. підрозд. 3.4) з формуванням карти відносин (формалізацією у вигляді схеми на рис. И.11 настанов *PIB*-простору) повністю може бути описана еволюційною теорією [466; 523] та її постулатом щодо представлення організаційних здібностей і ключових компетенцій ІСБ через експліцитно непізнавані рутини, які створюються й поліпшуються шляхом повторення, а тому складні для копіювання [47, с. 79].

З точки зору ОУІР (у межах еволюційного підходу Р. Р. Нельсона та С. Д. Уінтера [523]), ІСБ можна представити у вигляді ієрархії рутинних операцій, що утворюють рівень бізнес-процесів та які потрібно поєднати в процесі ІР. Дія МУІР тут зведеться до регламентації процедур прийняття рішень для вибору дій, які повинні виконуватися на рівні бізнес-процесів.

При цьому саме організаційні рутини дозволяють подолати обмеженість розумових і технічних можливостей окремих учасників ІСБ впровадженням набору евристик, що дозволить приймати рішення без остаточного розуміння механізму їхньої дії [466, с. 90], що у ряді випадків спричинятиме підсилення рівня жорсткості інтеграційних зв'язків-обмежень (тут динаміку ІР можна пояснити через механізми пошуку й можливість трансформації вторинних рутинних операцій у нову основну навичку). Головним недоліком еволюційного підходу є брак уваги до вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів.

Потребу підсилення динамічних аспектів поведінки ІСБ, з точки зору перегляду настанов РІВ-простору ($\{\Phi H(PL(t), A(t))\} \rightarrow \{\Phi H(PL(t+1), A(t+1))\}$), можна вирішити орієнтацією МУІР та МУІСБ на врахування вказаного у табл. 2.5 та табл. А.14 потоку обставин ($\{PO(t)\}$). Це відповідає пропозиції Г. Б. Клейнера [181] щодо введення поняття системних подій (фактів, що мають істотне значення для сприйняття ІСБ усіма стекхолдерами) та їх еволюції (створює альтернативи для нового стратегічного вибору) до системи управління підприємством. Наприклад, поява нового контрагента чи потенційного партнера для посилення інтеграційних зв'язків у змозі змінити стратегічне бачення ІСБ. Така орієнтація на події, які займають проміжне місце між рутинними й інноваціями, розширює подану на рис. І.11. модель індустріальної мережі.

З точки зору цієї моделі, об'єктом управління для МУІСБ виступатимуть внутрішньологістичні процеси інтегрованої цілісності – сукупність послідовно виконуваних функцій представниками УПВ-мережі з чітко встановленим кінцевим результатом і нормами поведінки (задаються параметрами РІВ-простору). Об'єктом же для МУІР (у рамках запропонованого у табл. Ж.6 розподілу дефініцій супутніх до ІР понять) залишаються структурування й регламентація діяльності МУІСБ. У такому випадку можна однозначно визначити, які активи, яких учасників інтегрованого об'єднання підприємств, в якій кількості та з якою ефективністю задіяні в кожному підпроцесі інтеграційної взаємодії. Одночасно можна забезпечити виділення й упорядкування непрофільних активів (див. рис. 1.16). Таким чином, логіка розширювальної логістичної взаємодії буде тісно співвідноситися з можливістю вибору тільки дійсно необхідних ключових компетенцій для ІСБ у цілому. Також оцінка ефективності використання активів у профільних видах діяльності може привести до прийняття рішень про виведення частини процесів в аутсорсинг.

У цьому випадку відбувається впорядкування активів між підприємствами, а виконання логістичних процесів не обмежується рамками окремо виділеної юридичної особи. Природно, що для кожного учасника ІСБ необхідне виділення певних цільових показників діяльності й розподіл руху логістичних потоків, що й реалізовуватиметься в кожному акті ІР. Такий розгляд ІСБ дозволяє забезпечити постійний перегляд складу її учасників з метою підвищення ефективності виконуваних бізнес-процесів. Дана гіпотеза повністю співвідноситься з пульсарним представленням інтеграційно-дезінтеграційної діяльності (в межах указаних на рис. 2.20 відцентрових та доцентрових тенденцій). Емпіричним підтвердженням пульсарного підходу є наведені у табл. В.10 приклади співвіднесення дій національних ІСБ зі спіраллю ІР.

Основний ефект від проведення поданих у табл. В.10 операцій полягає в можливості швидкого знаходження постачальника або клієнта продукту чи послуги. Можливість же одержання зазначеного ефекту Д. А. Іванов [138] пропонує ідентифікувати як реконфігурацію ланцюгів постачань. Логіку такої реконфігурації (формування множини альтернативних способів створення кінцевого продукту, заснованої на можливості виконання однієї операції декількома акторами) подано на *рис. 4.8*.

Таким чином, саме управління внутрішніми трансформаційними процесами й виступає основою ефективної реалізації стратегії ІР. Подібна інтенсифікація інтеграційних процесів спричинила потребу перегляду відношення до управління змінами в циклі ІР. Так, якщо розвиток підприємства (в аспекті означеного на рис. 1.1 його розуміння) розглядався з погляду двох протилежних підходів (екстерналістської теорії та теорії іманентних змін), що розрізняються визначенням можливості або неможливості впливу підприємства на процес змін [233], то провадження МУІР робить акцент на кооперативний розвиток суб'єктів господарювання. Відповідно, й природа змін у ІСБ розглядається вже як результат взаємодії зовнішніх і внутрішніх сил впливу.

Складність логіки означеного процесу реконфігурування ланцюгів постачань обумовили потребу її представлення у складі розробленої референтної моделі ОУІР (див. рис. 2.33). Так, подана на рис. 4.8 схема представлена у вигляді елемента А24 даної моделі (див. рис. 2.35). Його внутрішнє наповнення представлено на *рис. 4.9*. Окремо, в аспекті організації управління реконфігурацією та з огляду на вироблене розуміння компетенцій, слід роз-

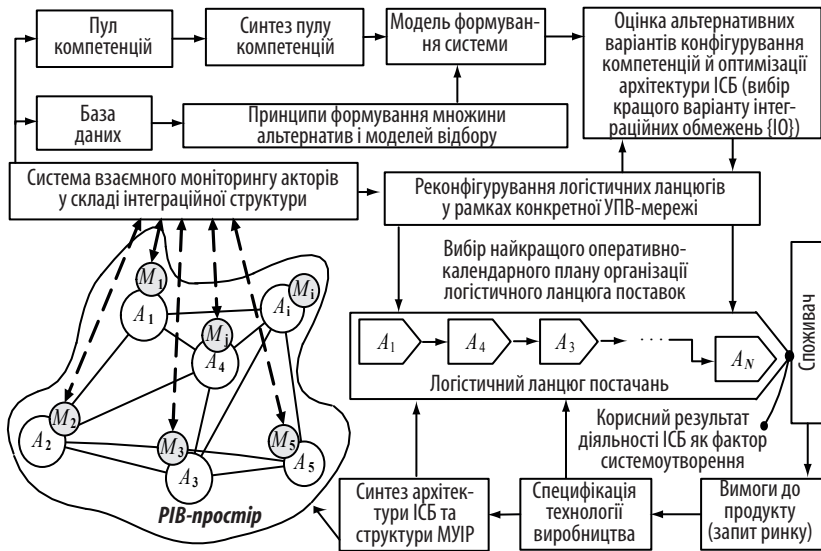


Рис. 4.8. Логіка організації реконфігурування ланцюгів поставчань

робити схему реконфігурування знань акторів. Варіант такої схеми, компліментарний до рис. 4.8, представлено на рис. А.2. Її використання є основою розробки в рамках УПВ-мережі елементів ситуаційного управління, що призведе до перетворення індивідуальних знань окремих суб'єктів господарювання в корпоративні (інструментальною базою такого перетворення є означені на рис. А.3 та рис. А.4 схеми взаємного моніторингу учасників ІСБ). Разом з тим розвиток систем ситуаційного управління переведе на якісно новий рівень механізми інституціональної самоорганізації за рахунок виділення контурів рефлексивного зворотного зв'язку й формалізації процедур управління корпоративним знанням.

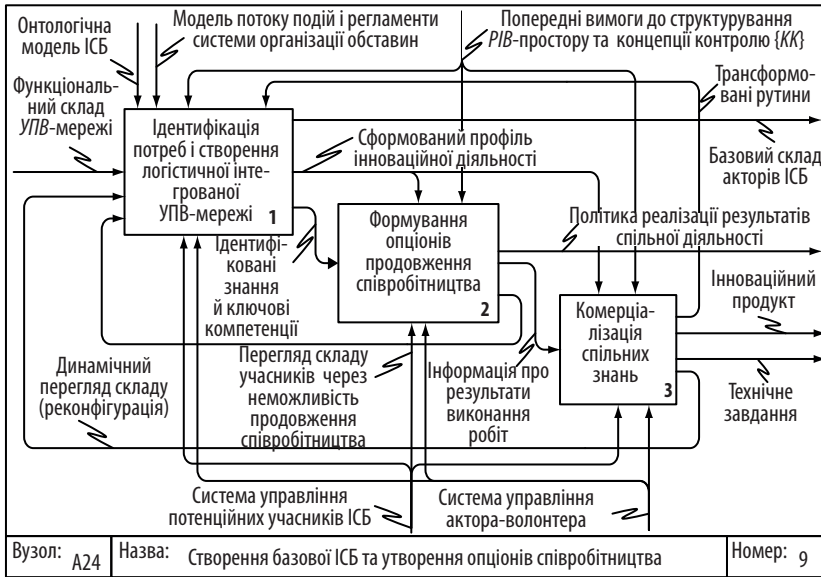


Рис. 4.9. Створення базової ІСБ та утворення опцій співробітництва

4.3. Моделювання конкурентної поведінки в умовах дії інтеграційних обмежень засобами збалансованої системи показників

Поданий на рис. 4.8 підхід щодо зведення стратегії ІСБ до реконфігурування її архітектурного представлення вимагає провадження належного механізму реалізації всієї різноманітності стратегічного процесу (див. рис. 4.1). Дія такого механізму відображуватиме стратегічну (у тому числі й конкурентну) поведінку ІСБ, сутнісною формою прояву якої буде створення РІВ-простору. Тут можна передбачити, що конкурентна поведінка (в термінах означеного на рис. 4.8 та у 3-му положенні концепції корисного результату діяльності) визначатиметься зіставленням відносної вартості доступних окремим акторам ресурсів з розкриттям потенціалу їх консолідованого використання. Методичною основою для такого зіставлення може постати використання поданих на рис. 4.5 матриць портфельного аналізу. Приклад їх застосування для оцінки конкурентної поведінки ВАТ «Мотор Січ» представлено на рис. 4.10 (основу заповнення матриць склали параме-

три поданої на рис. 4.8 її корпоративної стратегічної карти та наведені у додатку Д результати життєдіяльності підприємства).

Поширення ж квазієрархічних гібридних структур, як наголошує М. Уорнер [448, с. 240], віддаляє процес вироблення стратегії від ядра бізнесу (див. рис. 1.16), а в деяких випадках майже повністю нівелює його (особливо через розмиття організаційних границь та неможливість вироблення оптимального компромісного плану IP). За таких обставин зростає цінність пропозицій А. В. Козаченко [187, с. 42] щодо ОУІР через виділення фундаментальних стратегічних настанов (ФСН), зміст яких відображує узгоджену позицію суб'єкта управління ІСБ щодо відбиття філософії життєдіяльності та пріоритетів співпраці. Представлення ФСН як головного орієнтиру IP й сукупності обмежень для автономних учасників ІСБ дозволяє подолати означену В. С. Катякало [167, с. 28] реактивність базових концепцій стратегічного управління та звести процес розробки стратегії розвитку ІСБ до поданої на рис. 4.11 схеми.

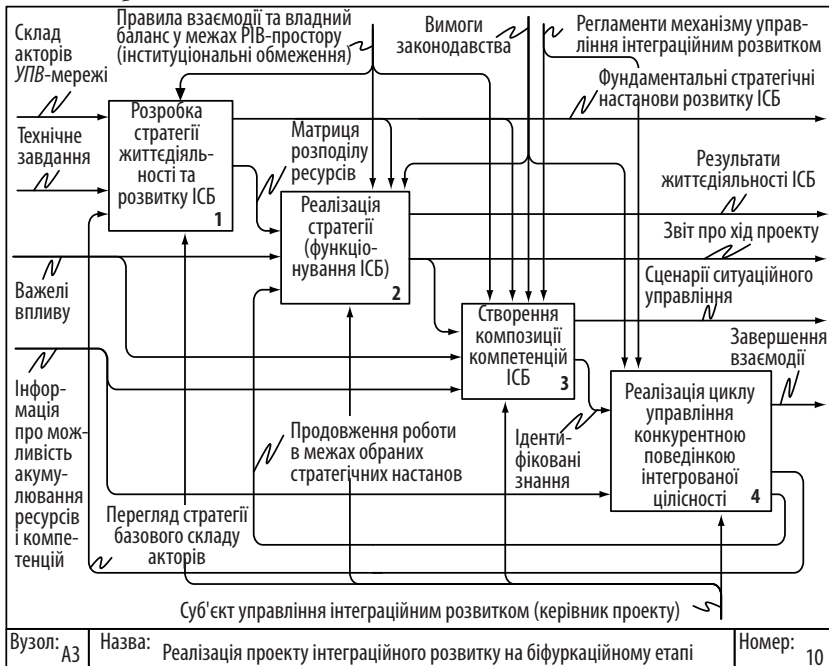


Рис. 4.11. Реалізація проекту здійснення циклу інтеграційного розвитку

Окрім того, прийнятий на рис. 4.9 (елемент А242 референтної моделі) опціональний підхід дозволяє співвіднести ФСН з потребою підвищення цінності УПВ-мережі й розширює можливості застосування МАС у роботі МУІР. Задля цього в означеній на рис. 4.11 схемі передбачено перегляд акторів для встановлення інтеграційної взаємодії (див. рис. 4.8) здійснювати в межах концепції інтеграційного маркетингу (взаємозв'язок між інтеграційним маркетингом та ІР було представлено на рис. Ж.5). Це призведе до виникнення груп та об'єднань підприємств зі своїми власними полями взаємодії та внутрішнім ринком, на задоволення потреб якого здебільшого зорієнтовано стратегію членів інтегрованої цілісності (14-те положення концепції). При цьому саме до функцій маркетингу відноситиметься не тільки пошук та задоволення потреб споживачів, але й реконфігурація складу учасників УПВ-мережі.

Відбиттям же стратегічної поведінки ІСБ буде й зміна накладеної на інтегрованих акторів системи обмежень ($\{IO\}$). Логіку означеного процесу ($\{IO(t)\} \rightarrow \{IO(t+1)\}$) було розкрито на рис. 2.21. Дійсно, головним джерелом нестабільності ІСБ є істотна розбіжність цілей, оскільки загальна мета ІСБ завжди хоча б частково вступає в протиріччя з індивідуальними цілями акторів [485]. Відповідно, зазначене на рис. 2.21 введення $\{IO\}$ дозволяє балансувати інтереси учасників. Водночас перехід на новий виток спіралі ІР вимагатиме перегляду як правил взаємодії, так і накладеної системи інтеграційних обмежень. Ця система обмежень, являючи собою основу функціонування МУІСБ, дозволяє управляти колективною поведінкою акторів визначаючи коридор застосування можливостей емерджентного інтелекту. Разом з тим слід урахувати означену В. Д. Могилевським [257, с. 111] проблему виділення з усєї сукупності ступенів свободи основних, які впливають на рух системи. Дійсно, з точки зору МУІР, не всі, означені на рис. 2.21 $\{IO\}$, є рівноправними. Деякі з них виконують лише допоміжну роль та тільки обслуговують функціонування основних підсистем.

Аналогічно реалізується і прагнення ІСБ до збільшення числа конкурентних переваг на обраних СЗГ через залучення до складу інтегрованої цілісності необхідних акторів та обмеження параметрів їх життєдіяльності. При цьому, як видно з рис. 4.12, конкурентна боротьба переміщується на вільні ступені свободи акторів, які не входять до складу ІСБ, або на збільшення влади над акторами, які знаходяться у вузлах перетину УПВ-мереж

(атомарний елемент $AE\Lambda_6$ з табл. 3.3). За таких умов дію контуру ОУІР (див. рис. 2.6) спрямовано саме на врегулювання й балансування між означеними на рис. 2.21 полюсами. Прикладом реалізації означеного підходу є представлене на рис. 4.13 розкриття стратегічної поведінки ВАТ «Мотор Січ» у термінах накладених актором-волонтером обмежень на фокальну УПІВ-мережу.

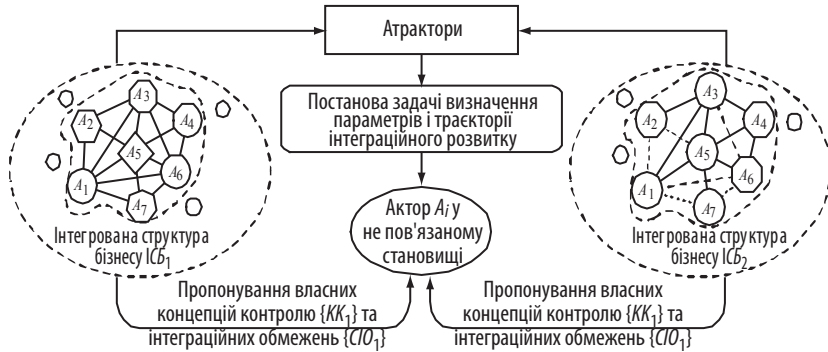
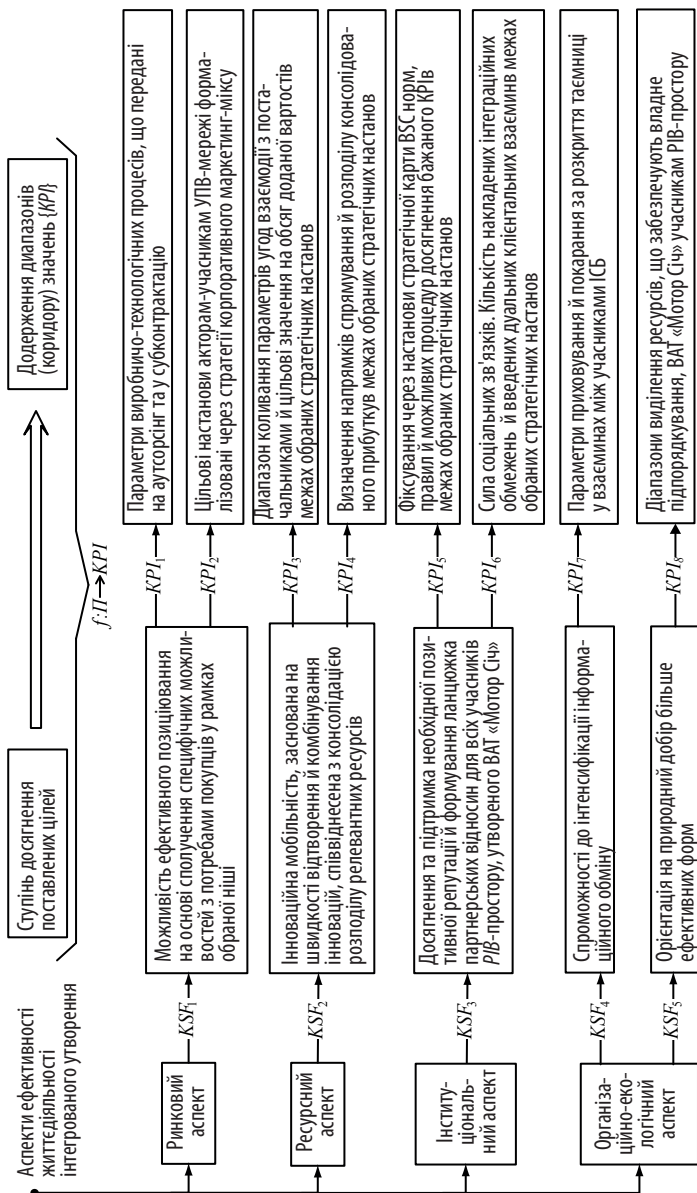


Рис. 4.12. Динаміка конкурентної поведінки в циклі інтеграційного розвитку

Логіку провадження поданої на рис. 4.12 схеми розкривають елементи А33 та А34 пропонованої референтної моделі (див. рис. 4.11). У рамках означеного створення композиції компетенцій відбувається балансування за допомогою МУІР експлуатації поточних ресурсних полів із залученням систем діяльності перспективних акторів. Внутрішній зміст даного процесу (в рамках зазначеної на рис. А.13 трансформації інтеграційного базису) представлено на рис. 4.14.

У термінах поданої на рис. 4.14 схеми трансформується й контур управління конкурентоспроможністю, який має враховувати всі прояви конкуренції (неокласичної конкуренції цін і технологічних витрат та неінституціональної конкуренції трансакційних витрат і соціальних структур [26, с. 76]). У контексті ж концепції організаційної екології (КОЕ) конкуренцію можна розглядати як дії двох і більше акторів, націлені на одержання того самого обмеженого ресурсу, доступного при певних зусиллях з їх боку (поведінковий підхід). Відповідно, для кожної ІСБ слід урахувувати такі характеристики, як конкурентоспроможність, конкурентний статус й конкурентостійкість,



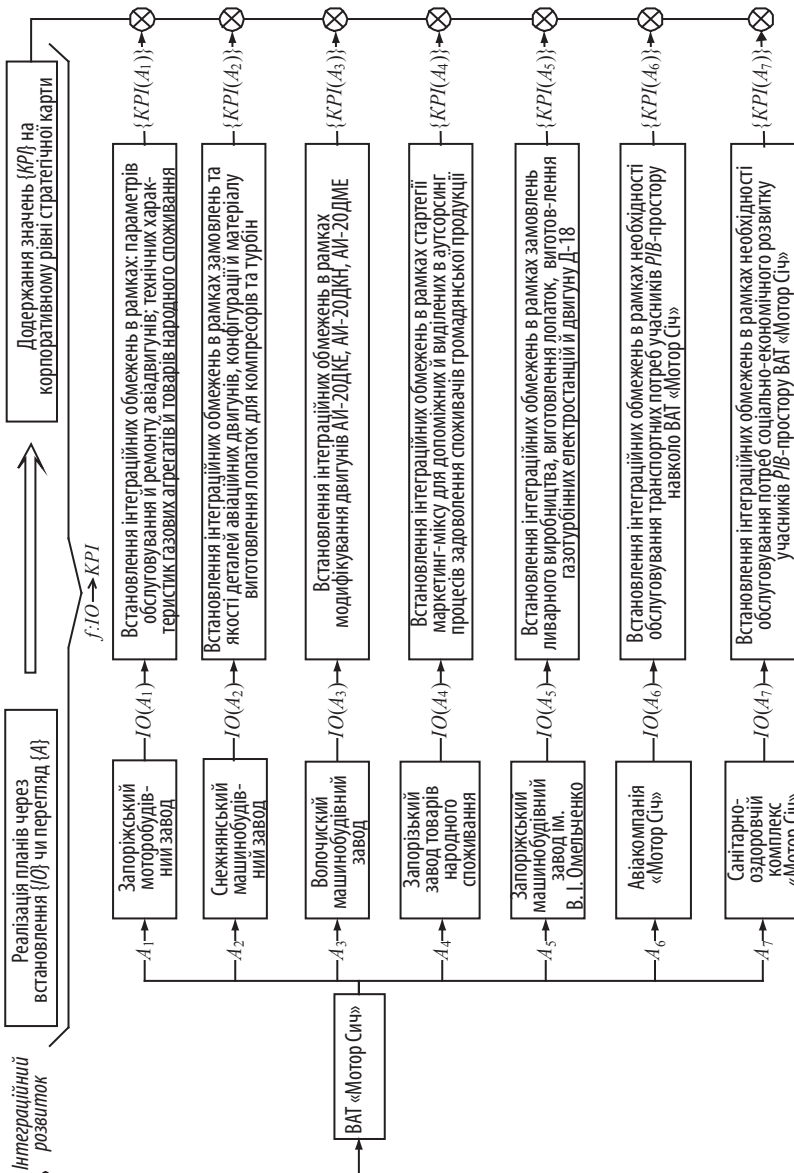
Умовні позначки:

$\{KSF\}$ — неформалізована множина ключових факторів успіху діяльності ІСБ

$\{KPI\}$ — ключові показники ефективності (в межах стратегічної карти акторів та ІСБ)

а) загальна логіка пов'язування інтеграційних обмежень з факторами успіху

Рис. 4.13. Проведення системи інтеграційних обмежень у рамках стратегічних настанов ВАТ «Мотор Січ»



б) обмеження на зв'язки з учасниками УПВ-мереж та зовнішніми контрагентами
Рис. 4.13. (Закінчення)

які будуть установлюватися для конкретних ніш. За таких умов збереження ролі старих конкурентних переваг окремих акторів дозволить проявитися можливостям використання нових типів переваг для ІСБ у цілому.

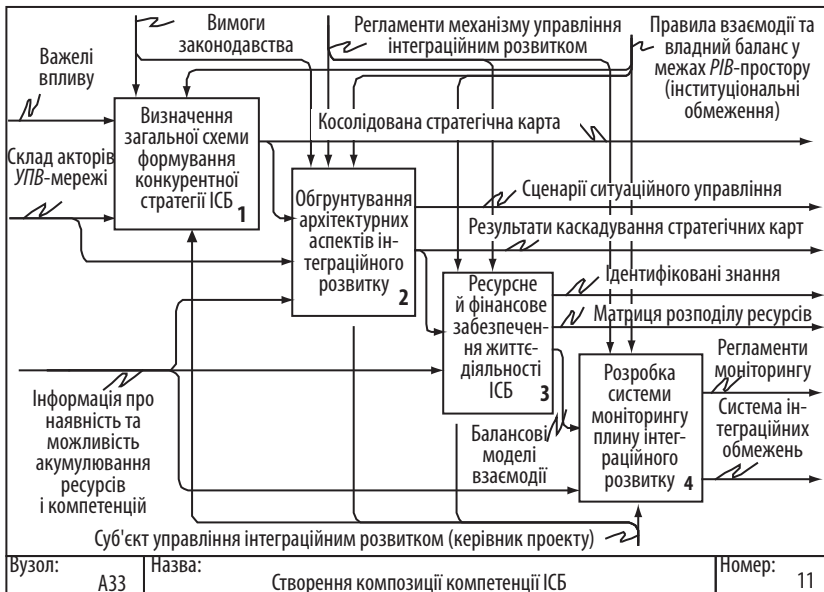


Рис. 4.14. Організація управління конкурентною поведінкою ІСБ

Окрім того, ОУІР вимагає використання ринкової, ресурсної й інституціональної концепції конкурентних переваг (розглянуті автором у [333, с. 299–301]). Взаємодоповнення цих концепцій охоплює всі основні джерела формування конкурентних переваг. Отже, в контексті КОЕ можна говорити про конкуренцію як механізм координації, поширення й освоєння знання, розглядаючи її як багатовимірну, координаційну модель. Більше того, нівелювання на рис. 4.12 положення про незалежність фірми переорієнтує аналіз конкурентоспроможності на специфіку контекстів відносин конкуруючих акторів (орієнтуючись на ІСБ, до основних джерел конкурентних переваг можна віднести наведене на рис. 4.13 агрегування факторів успіху ВАТ «Мотор Січ»). При цьому можна стверджувати, що ІСБ не можуть мати

однакові конкурентні спроможності (компанії з однієї організаційної ніші можуть мати різні спроможності з використання надаваних їм однакових інвестиційних можливостей). За таких умов конкуренція відбуватиметься у формі природного відбору (еволюційна парадигма ІР) й селекції, тобто вибору кращої з конкуруючих підсистем у змісті заданого критерію цілі. Така еволюційна стратегія приводитиме до когерентної поведінки окремих підсистем ІСБ (з погляду рівня індивідуальної організації), коли в результаті конкурентної ситуації між здатними до існування її підсистемами виникає процес, що веде до зміни принаймні однієї з підсистем. Відповідно, можна говорити про реконфігурування ІСБ, як про її конкурентну стратегію (критерієм же відбору стратегічних альтернатив служить поведінка системи (ІСБ) при додаванні нової підсистеми (актора)).

Конкуренція в рамках КОЕ може бути співвіднесена й з концепцією економічної влади, яку можна визначити, згідно з рівнем консолідації галузі присутності учасників процесів ІР. Ураховуючи ж представлені у табл. І.11 результати оцінки консолідації (здійснено відповідно до означеної у [245] й охарактеризованої автором у [333, с. 27–29] методики), можна стверджувати, що будь-яке з наведених у табл. І.11 підприємств може утворювати власну організаційно-інституціональну нішу (*PIB*-простір та композицію *УПВ*-мереж). За цих умов КОЕ для ІСБ зводиться до проблем конструювання ніші (процесу, через який ІСБ своєю діяльністю й виборами поведінки змінюють власну й чужі ніші) з метою зміни одного й більшої кількості тисків відборів з боку середовища. Інноваційність конкурентних переваг у такому випадку підвищуватиме ймовірність виживання конструйованих організмів.

Слід відзначити, що підтипом конструювання ніші є процеси коеволюції (забезпечують виникнення погоджених змін у двох взаємодіючих видах, обумовлюють інтеграцію нових акторів у рамках однієї ІСБ). Конкуренція ж між ІСБ відбуватиметься в рамках їх ніш присутності через взаємодію окремих індивідів. Як додаткову умову можна ввести вимогу обов'язкової наявності конкурентної ситуації (основних і потенційних учасників ринку, які приймають до уваги дії один одного, мають виражені взаємні інтереси, що приводять до широкого обміну інформацією про взаємні дії) в окремій ніші, що формуватиме певний соціальний контекст ринкових операцій. Фіксування ж такого контексту також доречно здійснювати за допомогою BSC. Отже,

особливості управління конкурентною поведінкою в рамках концепції КОЕ та настанов методології BSC подано на рис. 4.15. За своїм змістом дана схема виступає наповненням елемента А34 референтної моделі (див. рис. 4.11).

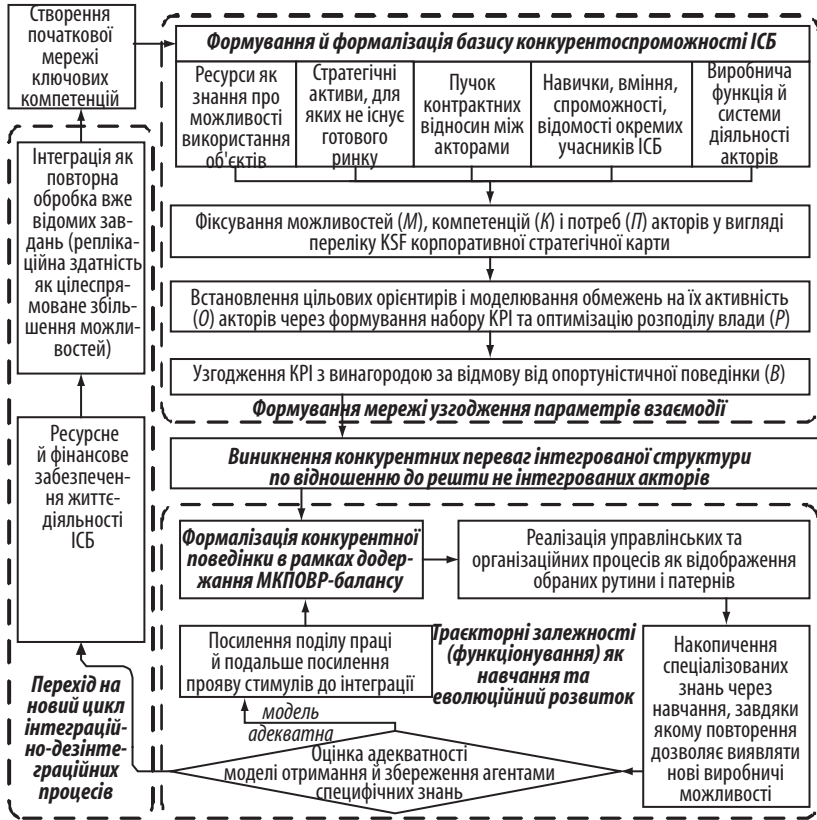


Рис. 4.15. Логіка відображення конкурентної поведінки ІСБ у BSC

Для практичної реалізації означеної на рис. 4.15 схеми потрібно введення процедури кількісної оцінки конкурентоспроможності ІСБ. Тут можливе використання означеної на рис. А.10 проблемної області, яку орієнтовано на співвіднесення вимог споживачів $\{D\}$ (докладна характеристика оприлюднена автором у [321]) з надаваною учасниками певної СЗГ цінністю. Безпо-

середньо ж показники оцінки конкурентоспроможності слід розташовувати в рамках проекцій BSC, а правила одержання інтегральних показників орієнтовати на наявність причинно-наслідкових зв'язків.

З точки зору ж запропонованого розуміння конкурентної поведінки, більш актуальним буде розроблення технології оцінювання сили дії фактора інтеграційних обмежень у рамках певної ІСБ. Логіка розрахунків у цілому відповідатиме технології формування представленого у табл. 3.4 профілю взаємодії – розраховується й усереднюється консолідований ступінь дуальної пов'язаності акторів і сили обмежуючого впливу настанов РІВ-простру. Склад використовуваних при цьому лінгвістичних змінних й агрегованих показників наведено у табл. 4.1 ($\{IO\}$ накладається в межах функціональних областей логістики й УПВ-мережі).

Таблиця 4.1

Підхід до розрахунку сили зв'язаності учасників інтеграційної взаємодії

| Показник | Складові елементи лінгвістичної змінної |
|---|--|
| 1 | 2 |
| IO_1 – ресурсні обмеження | Свобода вибору постачальників; вільність входження до нових зон ресурсів; рівень витрат перемикання на нові комплектуючі |
| IO_2 – виробничі обмеження | Рівень обмежень на вибір використовуваних технологій, обладнання, технічної документації, техніки (оцінюється за кожним параметром) |
| IO_3 – обмеження на субконтрактацію | Свобода вибору процесів, які можуть бути виділені в аутсорсинг; обмеження на параметри й можливість проведення реконфігурування; залишок часу, по вже укладеним довгостроковим угодам |
| IO_4 – дистрибуційні обмеження | Свобода вибору ринків й стратегічних зон господарювання присутності; обмеження на вибір каналів дистрибуції та 3PL чи 4PL провайдерів |
| IO_5 – управлінські обмеження на прийняття рішень | Обмеження на вибір інструментів, методів й важелів впливу для механізму управління; кількість рішень у межах накладених обмежень, які повинні узгоджуватися з суб'єктом ОУІР |
| IO_6 – інноваційно-реконфігураційні обмеження | Варіативність рівня інноваційної мобільності; складність утворення нової комбінації ключових компетенцій; складність ідентифікації ключових компетенцій; розвиток опціонального підходу у відносинах учасників ІСБ |
| IO_7 – фінансові обмеження | Свобода у розпорядженні прибутком; свобода вибору джерел фінансування; наявність у ІСБ власних фінансових установ; |

Закінчення табл. 4.1

| 1 | 2 |
|--|---|
| IO_8 – інформаційна замкненість | Ступінь прояву асиметрії інформації; наявність комерційної таємниці у встановлених дуальних відносинах; рівень витрат на підтримку позитивної репутації; рівень витрат на інтенсифікацію ринкового обміну |
| IO_9 – інституціональні обмеження | Свобода відбору інститутів для залучення до <i>PIB</i> -простору; питома вага зафіксованих норм й правил <i>PIB</i> -простір вироблених суб'єктом господарювання; кількість накладених інституціональних обмежень; рівень соціальних зв'язків |
| IO_{10} – владне підпорядкування | Прояв акторами прав на володіння, управління, дохід, капіталну вартість речі, безпеку, експропріацію, відповідальність, залишковий характер використання |
| IO_{11} – маркетингово-конкурентні обмеження | Обмеження на встановлення окремих параметрів маркетинг-міксу; наявність обмежень на сполучення можливостей з потребами покупців у певній інституціонально-екологічній ніші; наявність нав'язування конкурентної поведінки |

Особливістю поданого у табл. 4.1 підходу є експертне співвіднесення якісних і кількісних показників. Якісні оцінюються за допомогою системних оцінок (від 0 – відсутність впливу до 10 – максимальний вплив) результату дії фактора-обмеження, а потім зводиться до діапазону [0..1]. Кількісні показники також зводилися до даного діапазону шляхом застосування шкали Харінгтона. При цьому для кожного з означених у табл. 4.1 кількісних показників експертним методом розроблявся індивідуальний варіант такої шкали. Так, наприклад, для показників варіативності внесків учасників ($K_{ВВУ}^I$) встановлена така відповідність бальним оцінкам {[0..2], [2..4], [4..8], [8..10], [10..15], [15..18], [18..22], [22..27], [27..32], [32..40]}. Відповідні ж результати розрахунків представлено у табл. 4.2.

Оцінку загального рівня сили зв'язків, зазначених у табл. 4.2 акторів, пропонується здійснювати шляхом усереднення ступеня впливу інтеграційних обмежень $\{IO\}$ та їх коригування на розрахований за допомогою поданих формул у табл. 3.2 прояв властивостей синергійності та ефективності. Результати такого коригування (розрахунок середнього геометричного) подано на рис. 4.16. Звернемо увагу, що поданий на рис. 4.16 рівень показників співвіднесено з медіаною всієї сукупності відібраних у додатку Д суб'єктів господарювання. Одиничний рівень (відділено лінією) відповідає медіані, тобто середній за вибіркою силі зв'язаності представників ІСБ.

Таблиця 4.2

Оцінка ступеню зв'язаності підприємств машинобудування в ІСБ

| Інтегрована структура бізнесу | Ступінь впливу $I(O)$ за областями логістики (СВЄ [0..1]) | | | | | | | | | | |
|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|-----------|
| | IO_1 | IO_2 | IO_3 | IO_4 | IO_5 | IO_6 | IO_7 | IO_8 | IO_9 | IO_{10} | IO_{11} |
| ІСБ «УПЕК» | 0,158 | 0,468 | 0,464 | 0,363 | 0,432 | 0,420 | 0,405 | 0,419 | 0,414 | 0,413 | 0,466 |
| Кластер залізничного машинобудування | 0,870 | 0,568 | 0,550 | 0,663 | 0,594 | 0,602 | 0,619 | 0,605 | 0,609 | 0,611 | 0,559 |
| UMBN Холдинг (ІСБ СКМ) | 0,450 | 0,342 | 0,339 | 0,377 | 0,353 | 0,356 | 0,362 | 0,357 | 0,358 | 0,359 | 0,341 |
| «Фінанси та кредит» | 0,295 | 0,184 | 0,180 | 0,220 | 0,195 | 0,198 | 0,204 | 0,199 | 0,200 | 0,201 | 0,182 |
| Корпорація «Богдан» | 0,381 | 0,550 | 0,589 | 0,507 | 0,549 | 0,548 | 0,534 | 0,544 | 0,542 | 0,540 | 0,569 |
| «Укрдідшипник» | 0,543 | 0,379 | 0,406 | 0,443 | 0,409 | 0,419 | 0,424 | 0,417 | 0,420 | 0,420 | 0,392 |
| Група «Норд» | 0,624 | 0,521 | 0,400 | 0,515 | 0,479 | 0,465 | 0,486 | 0,476 | 0,476 | 0,479 | 0,456 |
| Корпорація «Укравто» | 0,198 | 0,285 | 0,299 | 0,261 | 0,282 | 0,280 | 0,274 | 0,279 | 0,278 | 0,277 | 0,292 |
| Асоціація «Укравіапром» | 0,568 | 0,401 | 0,418 | 0,462 | 0,427 | 0,436 | 0,442 | 0,435 | 0,437 | 0,438 | 0,409 |
| Асоціація «Укртрактор» | 0,417 | 0,278 | 0,267 | 0,321 | 0,289 | 0,292 | 0,300 | 0,294 | 0,295 | 0,297 | 0,273 |
| Кластер машинобудування у Харк. області | 0,459 | 0,253 | 0,187 | 0,300 | 0,247 | 0,244 | 0,264 | 0,252 | 0,253 | 0,256 | 0,217 |

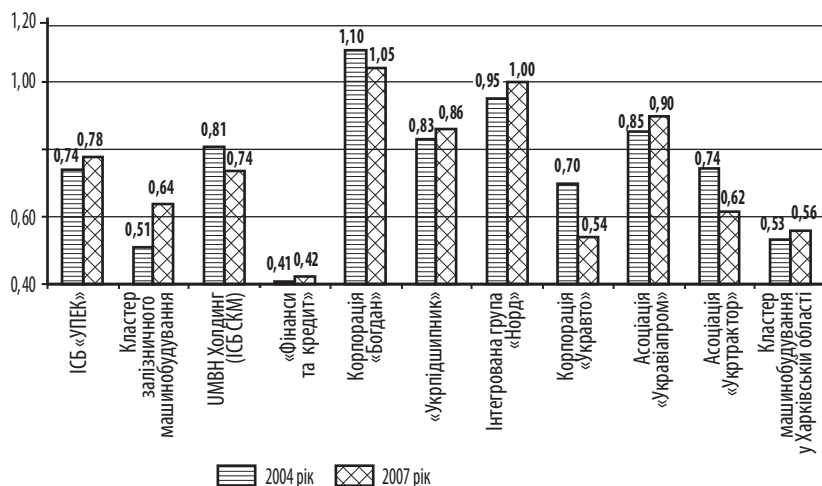


Рис. 4.16. Загальний рівень сили інтеграційних зв'язків

Таким чином, зведення стратегії ІСБ до реконфігурування, а її конкурентної поведінки до боротьби за силу прояву $\{IO\}$ зумовлює розгляд як головної умови успіху ІР управління змінами та якісними трансформаціями, яке повинно бути науково обґрунтованим і базуватися на теоретичних положеннях, що враховують як загальні теоретичні основи управління організаціями, так і наявні концепції менеджменту змін. Слід зазначити, що це нерівномірний та асиметричний процес, який вимагає розробки науково обґрунтованих підходів до управління плином змін. Бажано, щоб такі зміни приводили як до постійного упорядкування й покращення об'єктів інтеграції та зв'язків між ними, так і до відновлення втраченої цілісності.

4.4. Регламентування трансформаційних змін у процесі управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання

Проведення реконфігурування ІСБ пов'язане зі здійсненням трансформацій, які стосуватимуться як окремих учасників, так і ІСБ у цілому. Відповідно, можна передбачити зведення ОУІР до провадження у МУІР контуру управління змінами, мета якого полягатиме у переведенні інтегрованого утворення до стану $\{ІСБ(t+1)\}$ (біфуркаційний етап) або забезпеченні під-

тримки кількісних трансформацій без зміни утвореної архітектури (підтримка процесів функціонування ІСБ для ідентифікації моменту початку трансформацій). Даний контур слід орієнтувати на взаємодію зі складовими *PiB*-простору та підпорядкувати виробленому розумінню стратегії й конкурентної поведінки ІСБ. Разом з тим трансформаційна природа розвитку може пояснюватися й невідповідністю між установленою системою $\{IO\}$ та обраною формою утворення ІСБ. Тут слід додержуватися означеного в *табл. 4.3* розподілу інтеграційних обмежень, залежно від представленого на *рис. 1.24* континуума інтеграційних форм.

Саме наявність невідповідності між фактичною та наведеною у *табл. 4.3* конфігурацією $\{IO\}$ може стати причиною ініціалізації переходу в рамках спіралі ІР. Разом з тим потреба у здійсненні трансформаційних змін може пояснюватися зазначеними на *рис. 4.17* невідповідностями між параметрами кортежу у формулі (2.1).

Таблиця 4.3

Співвіднесення типів ІСБ з конфігурацією інтеграційних обмежень

| Тип обмеження | Розподіл прояву жорсткості параметра за континуумом форм інтеграції | | | | | |
|--|---|-----------|------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| | М'які форми інтеграції | | | ←→ | Жорсткі форми інтеграції | |
| IO_1 – ресурсні | Відсутні | Відсутні | Відсутні | Варіативні | Значні | Значні |
| IO_2 – виробничі | Відсутні | Відсутні | Відсутні | Варіативні | Значні | Значні |
| IO_3 – субконтрактні | Відсутні | Наявні | Можливі | Варіативні | Значні | Значні |
| IO_4 – дистрибуційні | Відсутні | Наявні | Відсутні | Варіативні | Значні | Значні |
| IO_5 – управлінські | Відсутні | Відсутні | Можливі | Варіативні | Можливі | Значні |
| IO_6 – інноваційні | Відсутні | Відсутні | Можливі | Варіативні | Значні | Значні |
| IO_7 – фінансові | Відсутні | Наявні | Відсутні | Варіативні | Значні | Значні |
| IO_8 – інформаційні | Відсутні | Відсутні | Можливі | Варіативні | Можливі | Значні |
| IO_9 – інституційні | Відсутні | Відсутні | Відсутні | Варіативні | Значні | Значні |
| IO_{10} – владні | Відсутні | Відсутні | Можливі | Варіативні | Значні | Значні |
| IO_{11} – маркетингові | Відсутні | Наявні | Відсутні | Варіативні | Значні | Значні |
| Підсумкова архітектурна форма ІСБ, залежна від $U\{IO\}$ | Віртуальна організація | Асоціація | Консорціум | Стратегічний альянс | Бюрократичний холдинг | Трест або угоди M&A |

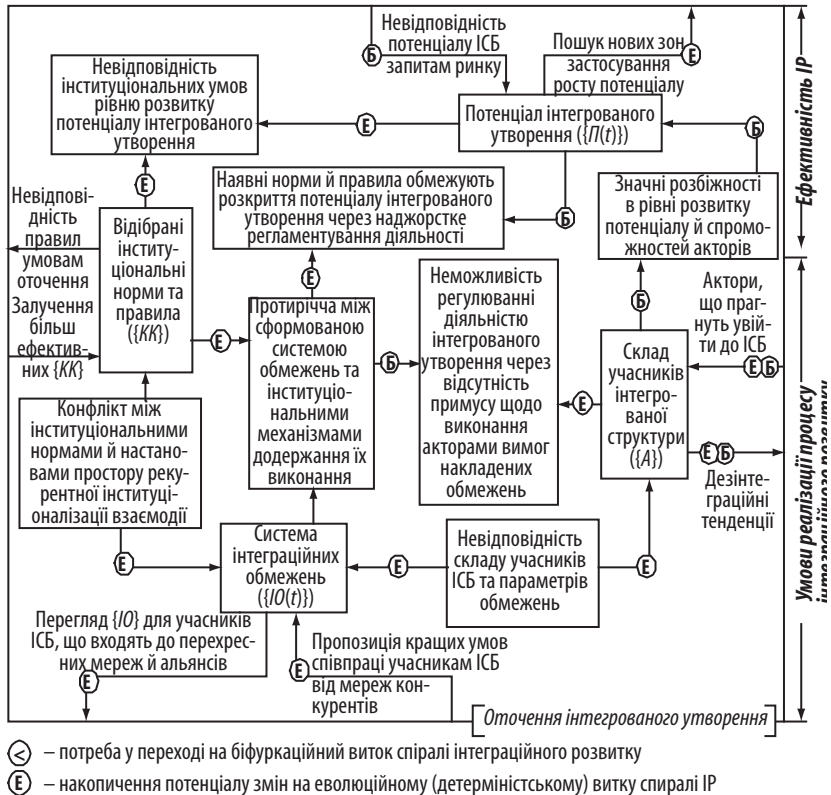


Рис. 4.17. Протиріччя інтеграційного розвитку як передумова здійснення трансформаційних змін

Як видно з рис. 4.17, IP відбувається лише за умови прояву певної конфігурації елементів архітектури ІСБ. Критерієм же ефективності трансформацій (як було означено на рис. 2.4) є зростання потенціалу ІСБ. Наголосимо, що проста наявність зазначених на рис. 4.17 невідповідностей не є достатньою для старту дії МУІР. Логіку прийняття такого рішення (за аналогією до рис. 2.12) можна звести до ряду запитань, представлених на рис. 4.18. Отримання відповідей на ці питання розкриває зміст процесу IP (актуальний на поточний період часу t). Важливим елементом означеної схеми є можливість її співвіднесення з представленою на рис. 2.1 трансформаційною сутністю

інтеграційного процесу та розподілом означених на рис. 2.1 стратегічних дій між МУІР та МУІСБ за допомогою наведеного на рис. 4.18 переліку питань.

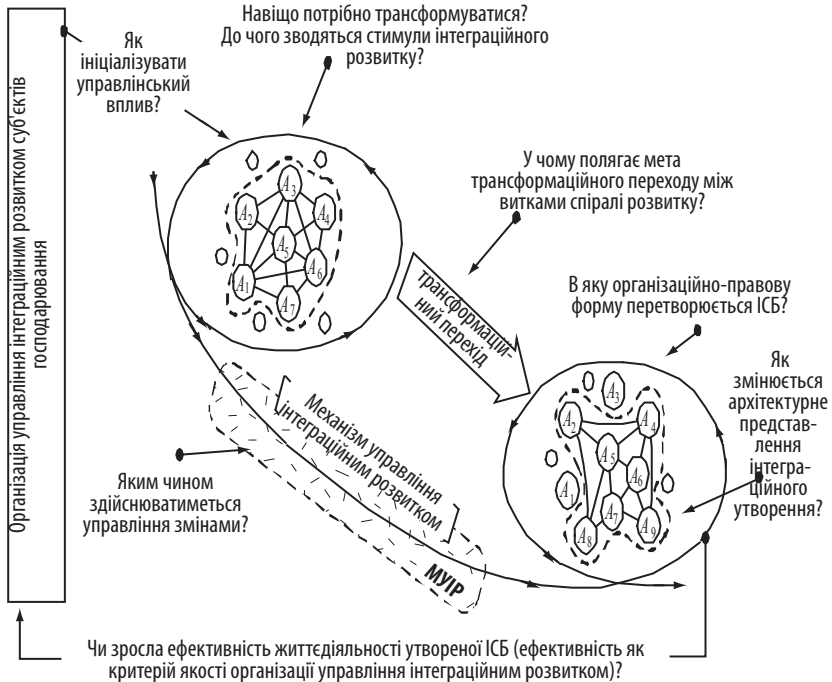


Рис. 4.18. Логіка прийняття рішення про здійснення трансформації

ІСБ як відкрита система перебуває в стані циклічних організаційних трансформацій (див. модель на рис. 1.2). При цьому забезпечення гармонічної відповідності між зовнішніми й внутрішніми аспектами змін потребує належної їх класифікації. Узагальнення економічної літератури [115; 427; 451; 487], проведене автором у [347, с. 416–450], дозволило сформулювати певний перелік класифікаційних ознак, представлений на рис. А.6. Слід зазначити, що безпосередньо процесу ОУІР стосуватимуться не всі представлені ознаки, проте для врахування всіх аспектів процесів розвитку необхідно зважати на повний перелік ознак. Отже, орієнтуючись на подану на рис. А.6 схему, пропонуємо систему класифікаційних ознак ІР, підпорядковану потребі провадження змін. Варіант такої класифікації представлено на рис. 4.19. Від-

разу слід звернути увагу на відповідність представленої на рис. 4.19 схеми означеним на рис. 1.17 агрегованим групам передумов розширення кількості й сили інтеграційної взаємодії.

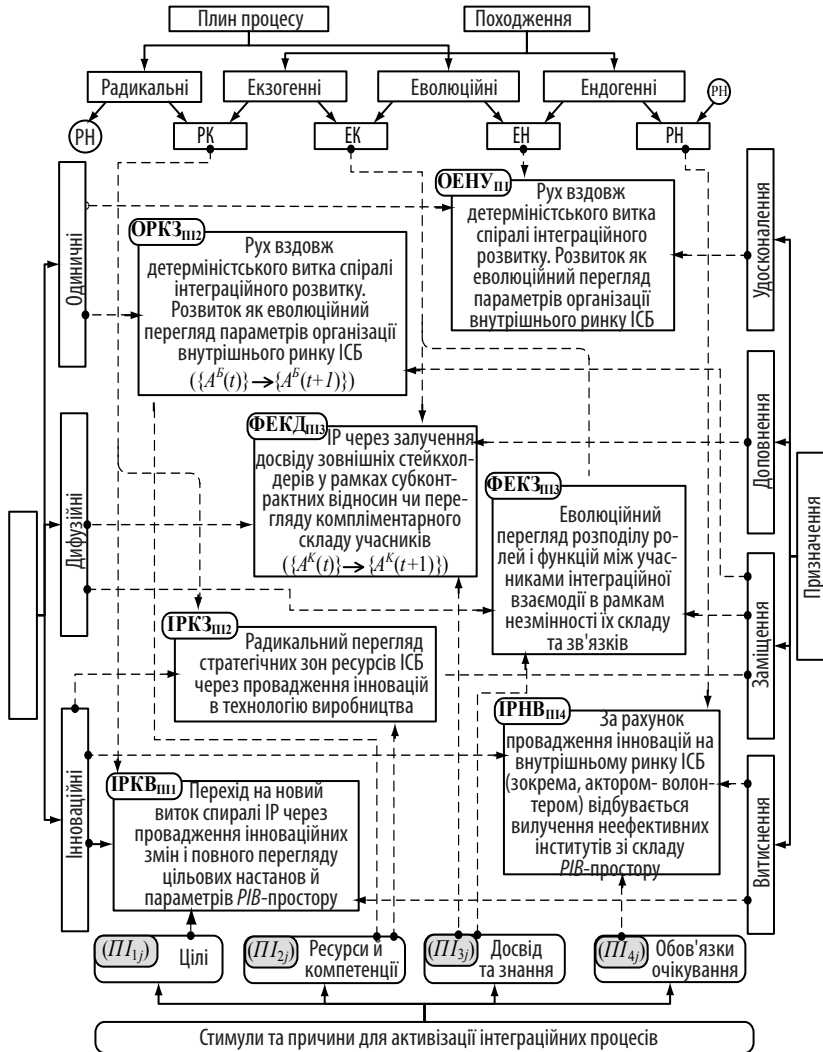


Рис. 4.19. Класифікація форм інтеграційного розвитку, заснована на співвіднесенні ознак розвитку і трансформацій (фрагмент)

Означена на рис. 4.19 композиція ознак розвитку й трансформаційних процесів дозволяє як обирати інструментарій МУІР, так і визначати особливості здійснення інституціональних змін (інституціонального перепроектування як переструктурування параметрів РІВ-простору та учасників УПВ-мережі). Дана схема відбиває лише принциповий підхід до класифікації видів ІР (недоречність приведення повного варіанта характеристик співвіднесення виділених ознак пояснюється цілком зрозумілим їх інтерпретуванням) та виступає підґрунтям для визначення порядку розробки організаційного забезпечення ІР. Так, відповідно до [399] та формули (1.1), процес обґрунтування ОУІР можна засновувати на: функціональному (передбачає декомпозицію виконуваних функцій (ΦH) та перегляд під час трансформацій основних координативних закономірностей, що входять до $\Phi H = \Psi(\phi_i)$), структурному (перегляд за допомогою МУІР параметрів архітектурного структурування ІСБ) та еволюційному (трансформації через коеволюцію) підходах.

У даному випадку слід урахувати, що в архітектурі ІСБ можна виділити дві організаційні засади – формальну і неформальну. Між їхніми ознаками можна провести паралель. Кожний позитивний прояв неформальної організації може бути зіставлений з еквівалентною йому ознакою формальної організації або навпаки. Однак робота з провадження МУІР повинна засновуватися на формальній організації, формою якої є організаційні регламенти. Саме вони фіксуватимуть розподіл ролей і функцій ($\{\Phi H(PA(t), A(t))\}$) учасників ІСБ станом на певний момент часу. Розробляючи програму організаційних перетворень ІСБ (проект трансформаційного переходу між витками спіралі ІР), слід урахувати наявність двох протилежних підходів, які припускають можливість або неможливість для МУІР впливати на процес змін. Проте поза залежністю від типу або сфери розповсюдження змін можна виділити певні стадії, що, як правило, відбуваються послідовно. В основу визначення цих етапів (рис. 4.20) пропонується покласти розроблений С. В. Рубцовим підхід до регламентації ділових процесів [391] з його адаптацією до наведеної на рис. 1.2 схеми розвитку.

Безпосередньо ж трансформаційний етап ІР слід базувати на моделі К. Левіна «розмороження – рух – замороження» [529] (або на її інтерпретаціях у [87, 115]), що змістовно відповідає елементам А41-А43 поданої на рис. 4.20 схеми. З точки зору прийнятого на рис. 4.15 підходу щодо зведення конкурентної боротьби до випереджаючого утворення компози-

ції компетенцій, контур управління трансформаціями в рамках МУІР також слід базувати на активному реагуванні на зміну умов життєдіяльності чи прояв поданих на рис. 4.17 протиріч. Для підвищення ефективності активного управління змінами слід установити параметри трансформаційного процесу ($\{ПТП\}$), які дозволять моделювати й контролювати перебіг процесу змін.

До складу $\{ПТП\}$ пропонується ввести такі показники й елементи (їх детальна характеристика представлена у табл. А.15): цілі здійснення змін ($\{Purp\}$), стратегія змін (Str), темп і швидкість змін (Vel), процес зміни (Pro), час чи період змін або тривалість інтеграції (Per); систематичність змін (Sys), охоплення змінами (Inc), ступінь опору проведенню змін (Deg), радикальність змін (Rad), глибина змін (Dep), спроможність змінюватися (Abi), сфокусованість змін (Foc), інтегрованість змін (Int), збалансованість змін (Bal), збереженість характеристик (Suf), масштаб змін (Sca), розмаїтість сприйняття змін (Var), відповідність повноважень (Cor), готовність до змін (Rdc), широта змін (Wid), регламентованість змін (Reg).

Базуючись на представлених у табл. А.15 параметрах $\{ПТП\}$, можна довести розбіжності в організації управління еволюційними й революційними трансформаціями для різного виду інтегрованих утворень (це підтверджується й рис. 4.17 та 4.19). Зокрема в табл. А.16 представлено референтні варіанти динаміки $\{ПТП\}$ в узгодженні з інтеграційним континуумом (див. рис. 1.24). Окремо слід урахувати відмінності у силі прояву структурної укоріненості (інерційності стратегії (I^S)) у термінах поданої на рис. 4.4 схеми). Різною буде й вартість інтеграції (Prc). Вона може розраховуватися, як різниця між означеною у табл. 3.2 вартісною оцінкою потенціалу у поточний і попередній часові періоди ($Prc=U\{\Pi(t)\} - U\{\Pi(t-1)\}$).

Обґрунтування введення саме означених у табл. А.15 змінних до складу $\{ПТП\}$ автором було оприлюднене у [316, с. 96–100]. Відповідно, дія циклу ОУІР на рис. 2.6 повинна формувати належне обліково-аналітичне забезпечення, спроможне оцінювати ці параметри в моменти фазових переходів між витками спіралі ІР. З іншого боку, МУІР слід орієнтувати на прийняття різних типів трансформаційних змін. Тут можна орієнтуватися на розроблений Л. Фаєєм [451, с. 549] узагальнений підхід до здійснення перетворень. Він вводить дві координати вимірів – кінцевий результат (трансформація або перегруповання) та сутність (стрибок або приріст) – й тим самим формує набір із чотирьох різних можливостей проведення змін (еволюція, револю-

ція, адаптація, реконструкція), які відповідають означеному на рис. 4.19 позиціонуванні.

Взаємне співвіднесення наведених у табл. А.15 $\{ПТП\}$ дозволяє розробити сценарії переструктурування *PIB*-простору та визначити зв'язок з інструментальним рівнем МУІР. Тут можна наголосити на тому, що ініціалізація процесу ІР можлива лише у разі відповідності параметрів $\{ПТП\}$ і трансформаційного потенціалу актора і ІСБ. Алгоритм такого співвіднесення й прийняття рішення про ініціалізацію дії МУІР представлено на рис. А.14, зміст якого розкривається через визначення процедури залучення суб'єктів до ІР, у залежності від відповідності параметрів трансформації (трансформація ІСБ представляється як результат отримання відповідей на означений на рис. 4.18 перелік питань). У частині організаційного процесу означена на рис. А.14 схема відображає цикли зворотних зв'язків під час рекурентного перегляду параметрів *PIB*-простору та УПВ-мереж (елемент CO_2 процесу ОУІР).

Прийняття рішення про перебіг трансформаційного процесу має враховувати рівень втручання МУІР в архітектуру ІСБ (визначаються *Wid*, *Dep*, *Inc*) та інтенсивність такого втручання. ОУІР на біфуркаційному етапі спіралі зводиться до визначення процедури оцінювання сприятливості до змін (*Abi*) залученого актора та ІСБ. У загальному випадку вона визначатиметься всіма $\{ПТП\}$ (можна говорити про пряму залежність між зростанням радикальності (*Rad*) параметрів проекту трансформаційного переходу й актуальністю застосування поданого на рис. А.14 алгоритму).

У процесі роботи МУІР необхідно також співвіднести складність запланованих змін (*Rad*, *Sca*, *Dep*, *Wid*) з рівнем адаптаційного потенціалу акторів ($\{П_{АД}(A(t))\}$) та ІСБ ($П^{ІСБ}_{АД} = U\{П_{АД}(A(t))\}$) у цілому (див. табл. 3.2). У разі їх невідповідності замість переходу на новий виток ІР можливе навіть завершення існування ІСБ через значну втрату стабільності роботи. Також, виходячи з рис. 4.18, слід ураховати початкову втрату ефективності діяльності (й рівня розвитку потенціалу) ІСБ відразу після проведення змін. Це пов'язано з інерційністю як впровадження нових норм і настанов *PIB*-простору, так і реалізації очікувань суб'єктів господарювання від прийняття участі у трансформаційному процесі щодо ІР. Така втрата ефективності в змозі початково значно погіршити конкурентну позицію ІСБ. Все це зумовлює важливість детального пропрацювання проекту трансформаційних змін, відповідну послідовність дій для якого (в рамках референтної моделі ОУІР) подано на рис. 4.20.

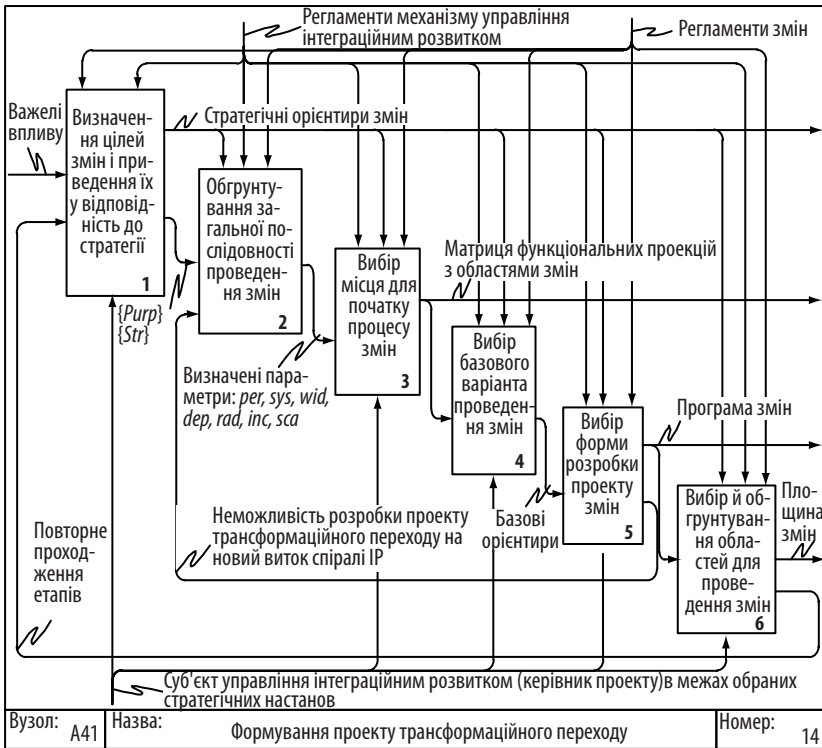


Рис. 4.20. Формування проекту трансформаційного переходу

Орієнтація на рис. 4.21 збільшує вимоги контуру ОУІР до визначення процедури каскадування параметрів трансформацій між архітектурними проєкціями ІСБ. У даному випадку, згідно з *табл. 4.4*, можливе як донесення настанов *PiB*-простору до залучених в інтеграційну взаємодію суб'єктів господарювання, так і висхідне проєктування акторами у складі ІСБ параметрів трансформацій. З точки ж зору потреби забезпечення узгодження параметрів $\{PTP\}$ (означено на рис. А.14), варто підтримати С. Діхтера [115] щодо об'єднання напрямків обґрунтування змін.

Таблиця 4.4

Архітектурна спрямованість дії МУІР щодо каскадування параметрів змін

| Підхід | Особливості застосування | Динаміка {ПТП} | |
|---|--|---|--|
| Вниз від рівня РІВ-простору до рівня УПВ-мережі | Основний напрямок трансформаційних перетворень визначається організаційно виділеним суб'єктом управління інтеграційним розвитком. ОУІР зводиться до розробок чітких, послідовних, постійно генерованих ініціатив | $Rad \rightarrow \max,$ $C_{СИ} \rightarrow \max,$ $Deg \rightarrow \max,$ $Int \rightarrow \max,$ $Rdc \rightarrow \min$ | $Var \rightarrow \max,$ $Wid \rightarrow \max,$ $Sca \rightarrow \max,$ $Vel \rightarrow \min,$ $Bal \rightarrow \max$ |
| Від сполучень акторів нагору до УПВ-мережі | Ініціатором старту трансформації є бажання деяких з акторів (навіть з компліментарного {АК} складу) щодо подання загрози чи використання можливостей з оточення ІСБ. Припускається значне розширення самоорганізації | $Dep \rightarrow \max,$ $Deg \rightarrow 0,$ $Var \rightarrow \min,$ $Cor \rightarrow \max,$ $Rdc \rightarrow \max$ | $Rad^1 \rightarrow Rad^2,$ $Wid \rightarrow \min,$ $Foc \rightarrow \min,$ $Vel \rightarrow \max,$ $Bal \rightarrow \min$ |
| Об'єднане висхідне й низхідне проектування | Можливий старт ІЗ або в декількох ієрархічних ланках на різних рівнях архітектури ІСБ ((стратегія «багатих точок»), або у певній архітектурній проекції з подальшим розширенням на сусідні проекції (стратегія «клина»)) | $Abi \rightarrow \max,$ $Inc \rightarrow \max,$ $Int \rightarrow \max,$ $Bal \rightarrow \max,$ $Var^1 \rightarrow Var^3$ | $Var \rightarrow \max,$ $Suf^{\beta} \rightarrow Deg^2,$ $Suf^{\beta} \rightarrow Deg^1,$ $Wid \rightarrow \min,$ $Vel \rightarrow \min$ |

Виконання означених на рис. 4.6 дій передбачає ситуаційність вибору швидкості (Vel) та часу (Per) реалізації проекту трансформації. Можна передбачити, що розвиток на детерміністському етапі спіралі ІР реалізовуватиметься як сукупність незначних ($Rad \rightarrow \min$) й швидкоплинних ($Per \rightarrow \min$; $Vel \rightarrow \max$) постійних удосконалень (забезпечується відповідність розглянутій у [54; 191] концепції кайзен). Разом з тим навіть при зростанні масштабу перетворень архітектурної організації ІСБ ($Rad \rightarrow \max$; $Sca \rightarrow \max$) дію МУІР також слід орієнтувати на утворення композиції дрібних ($Sca \rightarrow \min$; $Per \rightarrow \min$) удосконалень. ОУІР при цьому повинна забезпечити можливість ув'язання процесу перегляду інтеграційних обмежень ($\{IO(t)\} \rightarrow \{IO(t+1)\}$) з елементами наявної у інтегрованої цілісності системи мотивації (у разі прийняття означеного на рис. 4.7 фіксування $\{IO(t)\}$ за допомогою концепції BSC мотивація здійснення змін стикуватиметься з виділеними показниками ефективності KPI).

Провадження цього підходу вимагає вироблення критеріїв виділення етапів у частині проекту трансформаційного переходу. Можливі варіанти їх структуризації та оптимізації складу робіт у межах етапу представлено на рис. 4.21.

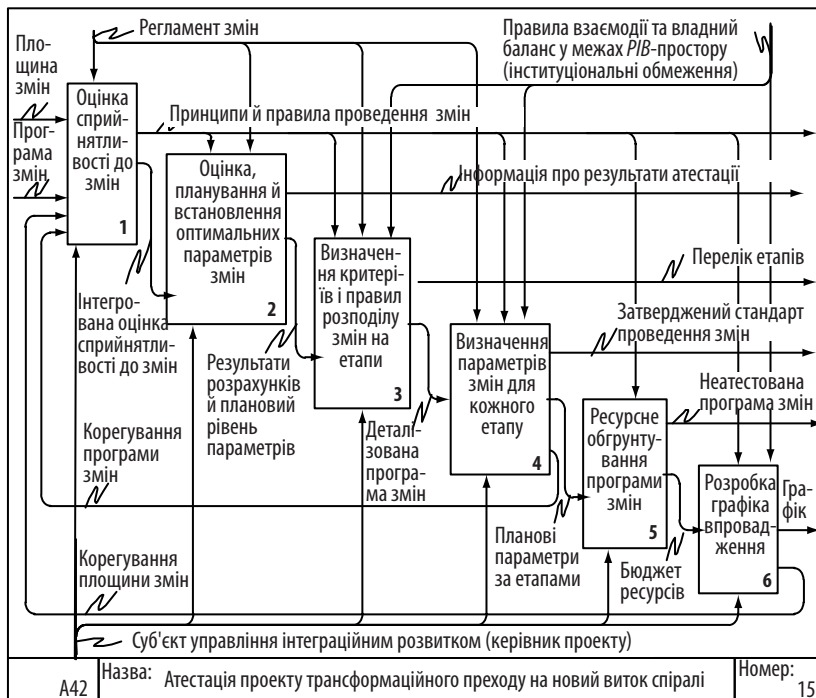


Рис. 4.21. Атестація проекту трансформаційного переходу

Кожен з виділених за допомогою схеми на рис. 4.21 етапів проекту трансформаційного переходу має відповідати логістичному підходу до задоволення потреб наступного етапу й тим самим забезпечувати у кожний наступний період часу зростання адаптаційного ($\{P_{АД}(A(t+1))\}$) та трансформаційного ($\{P_{ТР}(A(t+1))\}$) потенціалу композиції учасників ІСБ, які беруть участь у проекті перетворень. Докладніше вимоги до виділення й реалізації означених етапів було викладено автором у [316, с. 103–106]. Особливо слід наголосити на потребі ресурсного обґрунтування як проекту

переходу на новий виток спіралі ІР, так і кожного з організаційно виділених етапів. Орієнтуючись на прийнятій мультиагентський підхід до побудови МУІР, доречно утворювати композицію ресурсних полів учасників ІСБ, які визначатимуть потреби у трансформаціях та можливості щодо їх реалізації. Утворюватиметься аналогічна до МКБОВР-балансу ресурсна відповідність ІСБ і програми змін. При цьому всі означені в роботі вимоги до формування МКБОВР-балансу (зокрема, владне підпорядкування та наявність асиметрії й опортунізму у відносинах учасників) повністю переноситимуться на програму ресурсного забезпечення дії МУІР.

Безпосередньо плин реалізації проекту трансформаційного переходу між витками спіралі ІР подано на *рис. 4.22*. При цьому підґрунтям реалізації змін виступає сформоване уявлення про бажане після переходу на новий виток спіралі архітектурне представлення інтегрованого утворення ($\{ICB(t+1)\}$). Саме йому підпорядковуватимуться й такі означені у табл. А.15 $\{ПТП\}$, як стратегічні альтернативи ($f: \{ICB(t+1)\} \rightarrow \{Str(t)\}$), цілі ($f: \{ICB(t+1)\} \rightarrow \{Purp(t)\}$) й радикальність ($f: \{ICB(t+1)\} \rightarrow \{Rad(t)\}$) реалізованих організаційних змін ІСБ.

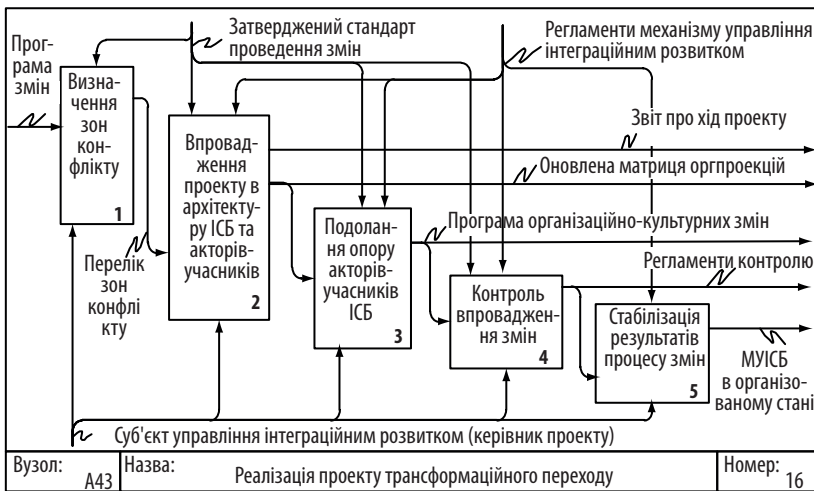


Рис. 4.22. Реалізація проекту трансформаційного переходу

Зведення конкурентної поведінки до утворення композиції знань про наявні в учасників ІСБ ресурси й компетенції уможовляє висунення ще однієї вимоги до реалізації поданих на *рис. 4.28* етапів. Так, *перш* за все повинні забезпечуватися дифузія й зростання знань ($\{\{3(A(t+1))\} \geq \{3(A(t+1))\}\}$) учасників ІСБ (параметри такого зростання визначатимуться типом ІСБ й будуть розглянуті у підрозд. 5.1). *По-друге*, відповідне збільшення інформаційної насиченості інтеграційного утворення має викликати і більш оптимальний розподіл функцій й ролей акторів ($\{\Phi H(PL(t+1), A(t+1))\}$) після завершення проекту трансформаційних змін.

Розробляючи проект переходу, слід враховувати наявні в літературі два підходи до опису філософії процесу змін в організації: «теорія Е» (примат фінансових цілей) та «теорія О» (саморозвиток й самоорганізація ІСБ) [487, с. 111–133]. Відповідно, можна запропонувати у міру зменшення сили впливу $\{IO\}$ орієнтувати МУІР на постулати «теорії О», при збільшенні впливу $\{IO\}$ – на постулати «теорії Е». Таким чином, ОУІР майже для всіх ІСБ, що відносяться до середини означеного на *рис. 1.24* континуума інтеграційних форм, повинно забезпечувати сполучення набутків «теорії Е» та «теорії О», тобто сполучати організацію та самоорганізацію.

За таких умов дію процесу ОУІР можна звести до м'якої регламентації процесів самоорганізації (для МУІСБ) на основі встановлення певних цільових настанов (елемент COY_5). Встановлення таких настанов має враховувати можливу наявність опору учасників ІСБ пропонованим трансформаціям (з точки зору інституціональної теорії [65; 102; 175] це проявлятиметься дія «ефекту залежності від шляху розвитку» для параметрів PiB -простору). Такий опір, на противагу тверджень [438; 458], не є негативним фактором. Сутність опору, з точки зору ОУІР, пропонується звести до позитивного зворотного зв'язку (елемент COY_3) або розглядати як системи виявлення (моніторингу) негативних факторів. Розподіливши ж учасників ІСБ у квадрантах площини «зміна – опір» [347, с. 422], можна або змінити орієнтири для $\{ПТП\}$ або ініціалізувати процедуру реконфігурування складу учасників ІСБ. Пропонований варіант подолання опору учасників ІР подано на *рис. 4.23*. Характеристику перебігу даного процесу було оприлюднено в [316, с. 105–114].

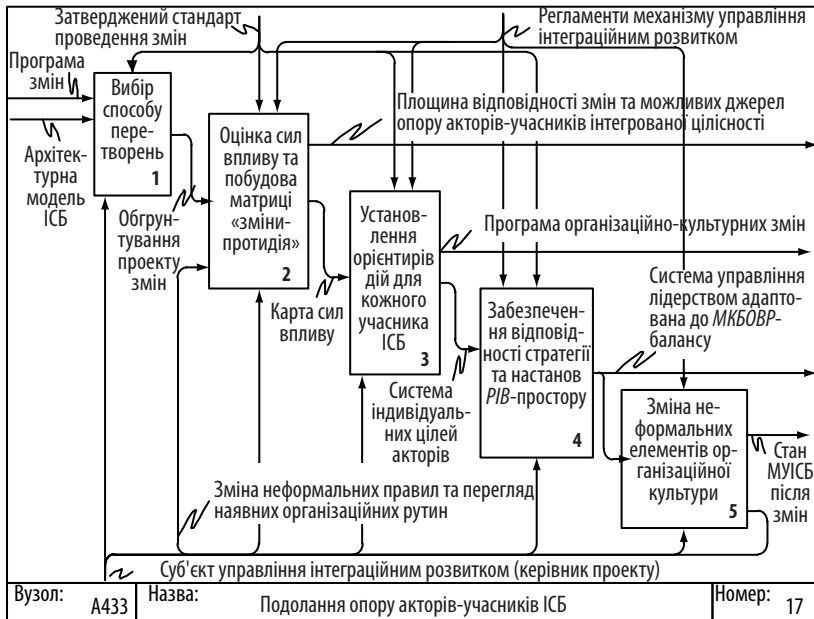


Рис. 4.23. Подолання опору учасників ІСБ здійсненню трансформацій

Зазначимо, що самоорганізація не може бути первинним явищем для ІР. Існування ІСБ, яка буде повністю заснована на процесах самоуправління, практично неможливе, через необхідність діяти в межах установлених сфер життєдіяльності. Крім того, особливості функціонування будь-якої системи, що самоорганізується, визначаються її відносинами із зовнішнім середовищем та видами адаптивних реакцій на зміни в ньому. Адаптивна система повинна виконувати свої функції найбільш ефективним шляхом, залежно від стану навколишнього середовища. Унікальною властивістю системи, що самоорганізується, є зміна (коректування) її структури й функцій, адекватних змінам зовнішнього середовища, й наявність пам'яті. Адаптація відбувається завдяки зміні взаємозв'язків між елементами системи й коректуванню її управлінських функцій для досягнення стратегічних цілей розвитку найбільш економічним шляхом. Отже, зведення процесу ОУІР до формування моделей і регламентів управлінського впливу (елемент СОУ_г) дозволяє уявити роботу МУІР як розробку сценаріїв поведінки й вироблення ролей акто-

рів, формалізованих у МУІСБ. Зазначений же на рис. 2.6 четвертий контур ОУІР розроблятиме сценарії, приклад яких представлено у табл. 4.5, безпосередньо для МУІР.

Таблиця 4.5

Трансформаційні сценарії інтеграційного розвитку

| Сценарій | Передумови виникнення | Зміна {ПТП} | Отримана ситуація |
|--|---|--|--|
| Перехід кількості акторів та обсягів їх життєдіяльності в якість | Зростання обсягів трансакцій спричиняє вироблення більш ефективних правил та рутин | Переформування ПРІВ повністю змінює {ПТП} | Ефект синергії завдяки виключенню дублювання функції маркетингу й підтримці просування спільного бренда |
| Подолання невідповідності архітектури ІСБ вимогам оточення | Реконфігурування складу учасників забезпечує врахування всіх нових можливостей ринку | $P_{TP} \approx 0$ $Prc \rightarrow min$ $I_t^s \approx 0$ $Per \rightarrow min$ | Відбувається перегляд параметрів встановлених обмежень. Можливе здійснення й на детерміністському етапі |
| Відбиття якісних змін внутрішнього середовища базового складу акторів {A ^B } на ІСБ | Зміна базового складу акторів спричиняє перегляд настанов РІВ-простору (новий цикл інституціонального проектування) | $Rad \approx 0$ $P_{TP} \rightarrow min$ $Prc \rightarrow min$ $I_t^s \rightarrow min$ $Per \rightarrow max$ | Поетапне трансформування ІСБ. Наступним витком спіралі буде перегляд компліментарних акторів й відсів невідповідних до настанов РІВ |
| Виникнення невідповідності композиції {A ^B } вимогам кінцевого результату взаємодії | Як правило виникає у разі значних неузгодженостей у роботі інтегрованого утворення. Потребує дуже радикальних змін | $Rad \rightarrow max$ $P_{TP} \rightarrow max$ $Prc \rightarrow max$ $Sca \rightarrow max$ $Per \rightarrow max$ | Значна радикальність в змозі призвести до повної ліквідації даного інтеграційного утворення. Актори можуть продовжувати працювати окремо |

Урахування означених сценаріїв дозволить подолати наявність інституціональних ям. Їх, орієнтуючись на розробки А. А. Гріценко [102, с. 35], можна ідентифікувати як частину РІВ-простору, де одночасно існує потреба здійснення трансформацій за відсутності інституціональних механізмів для їх реалізації. Відповідні до {ПТП} дії з інституціоналізації взаємин акторів також подано у табл. 4.9. Таким чином, саме якісна організація управління трансформаціями дозволяє підвищити ефективність роботи МУІР. Разом з тим введення системи {ІО} у рамках концепції BSC вимагає провадження належного інформаційного забезпечення процесу ОУІР.

Розділ 5
ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ЗНАННЯМ Й КОМПЕТЕНЦІЯМИ
ІНТЕГРОВАНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

5.1. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту інноваційних знань інтегрованих структур бізнесу

Організація управління ІР та проектами трансформаційних змін вимагає провадження належного інформаційного забезпечення роботи МУІР та МУІСБ, підґрунтям для якого мають стати системи обліку учасників ІСБ (трансформовані дією ОУІР у консолідоване обліково-аналітичне забезпечення). Важливість інформаційного забезпечення підтверджується зокрема й планами індустріальної групи «УПЕК» впровадити комплексну систему автоматизації (постачальник – НВО «Текнолоджиз» – взаємодіє з керівною компанією ІСБ «УПЕК» на принципах стратегічного партнерства, що також є формою інтеграційного розвитку, з набором стимулів $ПІ_3$, з рис. 1.17) вхідних до неї виробників й конструкторських підрозділів (це найбільший проект у Східній Європі). Застосування концепції управління знаннями змінює погляд на організацію консолідованого облікового процесу, акцентуючи увагу на цінності інформації для ОУІР. Система обліку повинна вже збирати не розрізнену інформацію, а знання, тобто закономірності й принципи, що дозволяють вирішувати потреби МУІР.

Слід підтримати К. Джанетто [114, с. 81] щодо виділення двох причин прагнення управляти знанням: перевантаження інформацією обумовлене постійним її збільшенням та кумулятивним ефектом від зменшення розмірів організації внаслідок інтеграційного розвитку. Відповідно можна висунути гіпотезу щодо використання інфраструктури облікової системи (її технічних елементів) для збирання ($\{3(A(t))\}$), консолідації ($U\{3(A(t))\}$) й збільшення ($U\{3(A(t+1))\} > U\{3(A(t))\}$) знань.

Наявні розробки дозволяють управління знаннями визначити як представлення МУІР у контексті нарощування інтелектуального капіталу [109]; організацію управлінських дій на базі всіх інформаційних ресурсів ІСБ

[229]; одержання конкурентної переваги за допомогою великого обсягу даних у корпоративній (колективній) пам'яті [219]; створення таких умов, при яких накопичені знання й досвід ефективно використовуватимуться для виконання важливих для підприємства завдань [153]. Отже, знання слід розглядати як інтелектуальну основу підтримки чергування витків спіралі ІР та як основу досягнення ІСБ конкурентних переваг (див. рис. А.2).

Відповідно до цих тлумачень слід підтримати М. К. Мариничеву щодо двох точок зору на управління знаннями: персоніфікованого або інтуїтивістського підходу (знання утримується в людях; дія МУІР спрямовується на знання співробітників вхідних до ІСБ суб'єктів господарювання) та інформаційного або технологічного підходу (знання розглядаються як точна інформація з даної проблеми й збираються у транзакціях акторів) [229]. Процес ОУІР повинен орієнтуватися на інтеграцію цих підходів.

Формування ефективної системи стратегічної інформації, в розрізі позицій В. В. Пастухової [279, с. 132], має співвідноситись з різновидами знань. Як правило, знання поділяються на дві значні групи: формалізовані (можна описати, зафіксувати, передати іншим) та неформалізовані (продукт власного досвіду людини) [114, с. 19]. Відповідно, й ОУІР повинна орієнтуватися на якомога більшу формалізацію релевантних знань (у рамках обліково-аналітичного забезпечення МУІР) для підвищення рівня інформаційної безпеки ІСБ. Доречним є й розподіл Т. Кадиевим [153] знань на корінні, що забезпечують успіх, та інноваційні. З цих позицій дія МУІР повинна спрямовуватися на дослідження існуючих (у рамках поточного витка спіралі ІР) і створення нових (під час переходу на новий виток спіралі ІР) знань з метою їхньої наступної об'єктивізації, збереження і використання. Головною метою постає саме перетворення індивідуальних знань, досвіду, навичок окремих акторів у технологію їх загального застосування. Цінним тут є твердження Б. З. Мільнера [247, с. 28] щодо представлення знань як «здатності до ефективних дій». Відповідно, саме отримання знань і постає головним стимулом інтеграційного розвитку (елемент III_3 на рис. 1.17).

Забезпечення зв'язку менеджменту знань зі стратегією ІСБ під час ОУІР вимагає вирішення означених у [114, с. 51] двох питань: яке місце посідають знання у довгострокових цілях та як управління знаннями здатне допомогти налагодженню довгострокових стратегічно важливих відносин. Досягнення ІСБ конкурентних переваг можливе лише за ідентифікації наявної інформа-

ції й особливостей її використання (відповідно до поданих на рис. Ж.1 постулатів ресурсного підходу).

Важливим питанням в організації управління знанням буде його первинна структуризація та ув'язування з моделлю бізнес-процесів {БП} (див. табл. И.11). При цьому {БП} можуть розглядатися як знання про принципи й правила функціонування ІСБ. Відповідно до цих принципів й правил обиратиметься інструментарій організації управління знанням, формування якого має враховувати твердження А. Д. Данилова щодо необхідності відокремлення управління знаннями та управлінням на основі знань [109]. Перше відноситься до сфери дії МУІР, друге – МУІСБ. Оскільки ж знання суб'єкта можна змінювати або розширювати за допомогою певних процедур (навчання, перенавчання, коучинг, саморозвиток тощо) [219], їх слід внести до складу формованої системи обліково-аналітичного забезпечення та процедур ОУІР (елемент COY_7). Розширення знань можна співвіднести з принципами емпайерменту [32], які декларують симетричність доступу до інформації всіх акторів PIV-простору.

В аспекті управління знанням ОУІР передбачає формування певних баз даних [109]. На жаль, за своєю суттю вони є лише інформаційним поданням наявних знань. З огляду на активну природу знань (лише наявність знань ініціює дії щодо руху ІСБ за спіраллю IP), дію МУІСБ слід базувати на принципах ситуаційного (сценарного) менеджменту, а до інструментарію МУІР слід залучити імітаційне моделювання (отримані моделі підприємства дозволять МУІР та МУІСБ передбачити можливі наслідки при різних варіантах вирішення нових проблем). Відповідно поданий у табл. 2.5 потік обставин ($\{PO(t)\}$) трансформується у підгрунтя формування сценаріїв ситуаційного управління (за аналогією до поданих у табл. 4.5).

Представлені теоретичні викладки дозволяють звести ОУІР до формування множини цілей управління знаннями $\{C_{y3}^{ICB}\}$, що входить до загальної системи консолідованих цілей ІСБ ($C_{y3}^{ICB} \subset C^{ICB}$). В агрегованому вигляді дана множина бути розподілена на стратегічні $\{C_{y3}^C\}$ й тактичні $\{C_{y3}^T\}$, тобто $\{C_{y3}^{ICB}\} = \{C_{y3}^C\} \cup \{C_{y3}^T\}$. Відповідно, стратегічні цілі полягатимуть у формуванні й консолідації людського й інтелектуального капіталу, що відповідає довгостроковим цілям інтегрованого утворення. Вони складатимуться з: C_{y31}^C – створення належного контексту, орієнтованого на розвиток знань на основі організаційного навчання; C_{y32}^C – максимізації

видів залучених до ІСБ ресурсів знань; $Ц_{y33}^C$ – діяльності з формування й забезпечення доступу до практичного досвіду, знань та експертних даних нових акторів, які створюють нові можливості й сприяють удосконаленню роботи інтегрованої цілісності; $Ц_{y34}^C$ – формування інноваційної системи на підґрунті навчання персоналу, фінансування ініціатив і проектів знань. Тактичні цілі, в свою чергу, співвідносяться з повсякденним використанням знань у відповідь на вимоги й можливості ринку (вони переважно відповідаватимуть прагненням акторів щодо присутності у ІСБ – $\{C_{A_i}(IO(t))\}$). До їх складу можна віднести: $Ц_{y31}^T$ – систематичне формування, оновлення й використання знань компліментарного складу акторів $\{A^K(t)\}$; $Ц_{y32}^T$ – трансформація індивідуальних і неявних знань в організаційні знання; $Ц_{y33}^T$ – кодифікація знань; $Ц_{y34}^T$ – забезпечення доступності залучених знань акторами з базового складу $\{A^K(t+1)\}$ ІСБ.

Досить часто [247; 407; 516] інформаційне забезпечення для механізму управління зводять до опису множин типів сховищ даних ($\{C_{D_{ij}}\}$). Такий підхід не є вірним, оскільки слід в інформаційній системі фіксувати наявні правила поведінки у РІВ-просторі ($\{PK_i\}$) й організаційні рутини ($\{OP_i\}$). Дійсно, знання не можна розглядати як простий різновид відомостей чи даних, а отже, не можна буде зупинитися на простій регламентації діяльності чи створенні систем збереження регламентуючої документації. Водночас недостатньо буде й обмежитися простою розробкою управлінських дій на основі консолідованих інформаційних ресурсів ІСБ (вади організації управління інформацією здатні зменшити ефективність дії МУІР). Отже, в системі обліково-аналітичного забезпечення окремого актора необхідно зберігати лише ті знання, які дійсно потрібні для підтримки додержання траєкторії руху ІСБ на обраному витку спіралі ІР. При цьому хоча технологія і спроможна полегшити збереження й обмін знаннями, головним залишається саме підтримка єдності в співпраці окремих акторів. Отже, й системи збереження даних в обліково-аналітичному забезпеченні можна доповнити системами навчання, за допомогою яких актори самостійно підтримуватимуть відповідність рівня розвитку власного потенціалу та потенціалу ІСБ. Інструментарієм тут (особливо з огляду на структурування $\{C_{y33}^{ICB}\}$) можуть постати означені А. А. Мусаєвим [261] інтегровані інформаційні сховища даних (Data Warehouse, DW) та репозитарії знань (КП), розширені інтелектуальним аналізом даних (Data Mining, DM). Суть DM [27; 72; 84] полягає

в автоматизованому аналізі (з використанням поданого у табл. 3.4 спектра математичних інструментів) й прогнозуванні розвитку ситуацій на основі аналізу значних обсягів ретроспективної й оперативної інформації, сконцентрованої в інформаційних сховищах. Місце таких аналітичних систем в забезпеченні розвитку окремого учасника ІСБ подано на *рис. 3.1*.

Управління структурою й наповненням DW можна базувати на пропозиціях К. Джанетто [114, с. 67] щодо картування знань (графічне зображення того, де і в кого знаходяться знання), розширеного до сформованого архітектурного представлення ІСБ. Слід урахувувати, що технологізація МУІР може іноді стати перешкодою для управління знанням [114, с. 75–85], оскільки головним елементом ОУІР є підтримка інтеграційної взаємодії. Отже, й КП та DW обов'язково повинні орієнтуватися на підтримку організаційного навчання. Задля цього можна запропонувати створення середовища для вільного обміну знанням ($\{CBOZ\}$) як елемента *ПРІВ*.

Дійсно, нерівномірний й асиметричний розподіл також є дефіцитом знання. Для оцінки реального стану у цьому випадку можна скористатися розробленою у [114, 85–99] матрицею «компетенція носія знань – пріоритетність отримання знання» (див. рис. 4.5). Вона дозволяє визначити учасників ІСБ, які прагнуть отримувати знання (переважно $\{A^K\}$), та акторів, які можуть виступити у ролі вчителів (переважно $\{A^B\}$). Також необхідне формування середовища для створення зв'язків ($\{CCZ\}$) у рамках УПВ-мереж ($\{CCZ\}$ є відбиттям консолідованого соціального капіталу), що можливо не просто налагодження комунікації між окремими акторами у складі ІСБ, а спонукання до навчання та передачі наявного знання. Отже, $CBOZUCCZ \in \{заохочення спільної діяльності, відображення завдань передачі знань й технологій у планах, обґрунтування матеріальної вигоди від дифузії знань\}$. Отже, мережна форма організації *ПІВ*-простору дозволяє досягти більш високого результату господарської діяльності. Проте самоорганізація не є ідеальною формою дифузії знань. Отже, до репозитарію й корпоративної пам'яті можна віднести добре засвоєні моделі поведінки.

Формуючи корпоративну систему управління знанням (КСУЗ), слід обов'язково поєднувати технологічну й орієнтовану на соціальний фактор концепції управління знанням (ОУІР як діалектичне поєднання людей, процесів або технологій). Відповідно КСУЗ можна уявити як сукупність ресурсів знань (разом з їх носіями та спроможністю акторів до викорис-

тання знань $\{3(A(t))\}$, процесів обробки й використання консолідованих знань ($\{ПО(t)\} \subset DM(t)$) та належної інфраструктури інформаційних мереж, комунікацій, баз даних тощо ($\{IM(t)\} = \{CA(t)\} \cup \{DW(t)\} \cup \{CBO3(t)\} \cup \{CC3(t)\}$).

Такий підхід дозволив на рис. 5.1 відобразити розширену логіку функціонування КСУЗ (базується на рис. 3.1). При цьому, враховуючи $Ц^{CB}_{y31}$, можна наголосити на тому, що лише уявлення даних й інформації у певному контексті, додавання до них реальної цінності на основі механізму фільтрації інформації, її синтезу й узагальнення дозволяє отримати належні знання. Відповідно в основу КСУЗ буде покладено процес їх формування, головною метою якого є визначення необхідних для ІСБ знань та встановлення джерел і способів їх здобування. Для цього необхідно ідентифікувати типи базових знань, які відображуватимуть всі основні потреби учасників ІСБ, та пов'язати їх із спеціалізованими предметними областями знань ($ПОЗ^{ICB}$), приклади яких подано на рис. А.9 – А.11. Такі $ПОЗ^{ICB}$ досить часто ідентифікують як домени знань ($\{ДЗ\}$), поєднання яких дозволяє відбити бізнес-моделі акторів ($\{БМ_A\}$) та ІСБ ($\{БМ_{ICB}\}$). Розширюючи зазначене положення при ОУІР слід урахувати:

$$КСУЗ(t) = \{A(t), Ц^{CB}_{y3}(t), 3(A(t)), ПО(t), IM(t), ДЗ(t)\}. \quad (5.1)$$

Склад $\{ДЗ\}$ визначатиметься особливостями ОУІР, проте можливо дієвішим буде підхід, коли домени співвідноситимуться з проєкціями BSC, оскільки вони відбивають всі головні стратегічні аспекти ІР (особливо у разі їх формалізації за аналогією до поданої на рис. 4.7 схеми). Враховуючи ж прийняте структурування бізнес-моделі ІСБ ($\{БМ_{ICB}\}$ у табл. И.11), пропонується виділення: $ДЗ_1$ – зовнішнє оточення (виробництво, конкуренція, ціноутворення, постачальники, дистриб'ютори, партнери); $ДЗ_2$ – внутрішні процеси (технологія, логістика, виробничий потенціал); $ДЗ_3$ – споживачі (ланцюги створення вартості, маркетинг та сервіс, потреби та лояльність); $ДЗ_4$ – актори (навички, знання, інтереси, ментальні моделі); $ДЗ_5$ – навчання та розвиток, використання потенціалу; $ДЗ_6$ – управління (організаційні рутини, компоненти бізнес-моделі стратегії, структури, активи). В межах зазначених доменів формуватимуться й ресурси знань ($\{3(A(t))\} \cup \{ПО(t)\} \cup \{IM(t)\} \subset \{ДЗ\}(t)$).

У розширення зазначеного підходу можна додатково впровадити онтологічні моделі відповідних $П_рО_3$, які відбивають їх упорядковане уявлення.

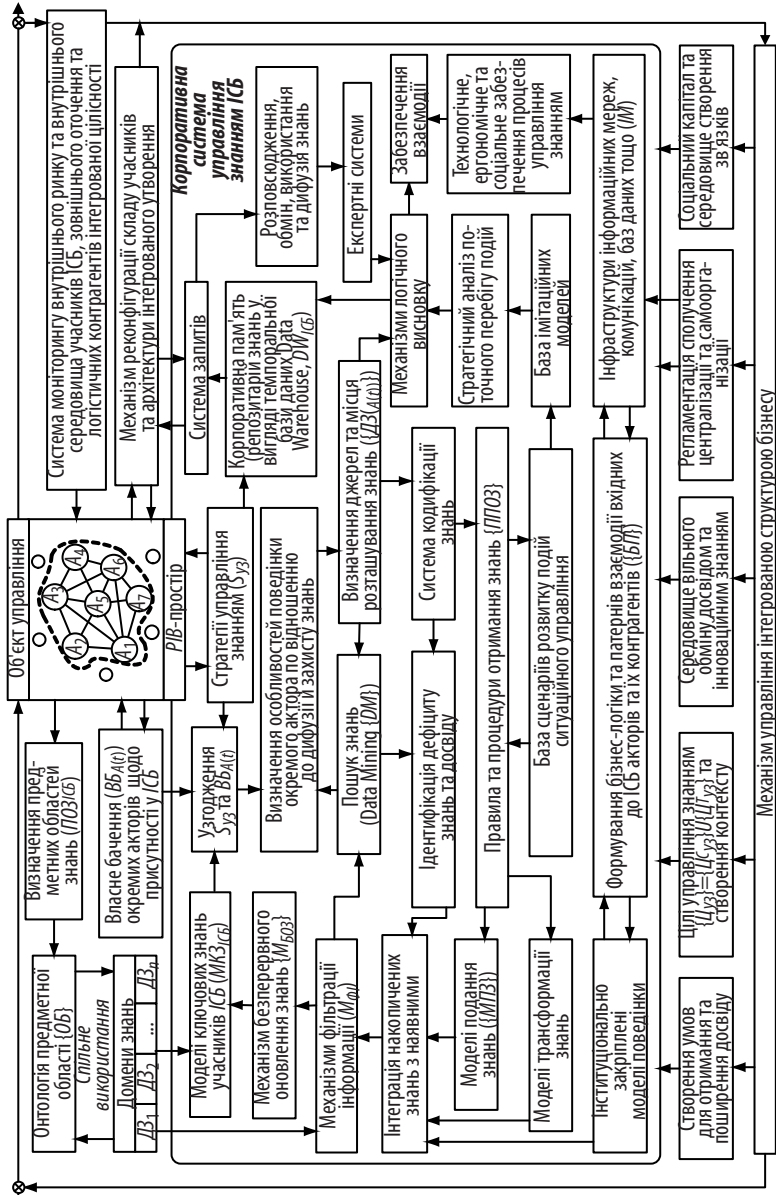


Рис. 5.1. Розширене представлення структури та логіки функціонування системи управління знанням ІСБ

У формалізованому вигляді модель онтології ($OB = \langle TO, B, \Phi I \rangle$) визначається як упорядкований кортеж множин термінів та об'єктів $P_p O_3^{ICB} (TO)$ прикладної області, відносин між ними (B) та функцій інтерпретації (ΦI), які на основі логічних виразів показують, як об'єкти співвідносяться один з одним. Онтологічні моделі дозволяють структурувати наявні знання ІСБ і тим самим створити можливість їх повторного застосування. Окрім того, ці моделі відбиватимуть різні архітектурні рівні, відображуючи: загальні концепти, які не залежать від конкретної $P_p O_3^{ICB}$ (онтології верхнього рівня, рис. А.9), та безпосередньо онтології конкретних прикладних задач (рис. А.10, А.11). За такого підходу домени знань формуватимуться як окремі ієрархічний рівень онтології та взаємодіятимуть за горизонталлю. Онтологічна узгодженість дозволить об'єднати DW акторів в єдину корпоративну пам'ять ($KP = U\{Z(A(t))\}$).

Означена раніше орієнтація знань на дії [247, с. 60] та самоорганізаційне підґрунтя МУР тісно переключається з пропозиціями [390] про необхідність подання знань у вигляді бізнес-правил ($\{BP\}$), тобто тверджень, які описують, обмежують та управляють структурою, операціями й стратегією ІСБ. $\{BP\}$ можна вважати відбиття формальної частини норм PWB -простору, заданих логічними (BP_1), семіотичними (BP_2), продукційними (BP_3), структурно-лінгвістичними (BP_4) та імітаційними (BP_5) моделями подання знань. Важливе значення має питання про те, як ІСБ збирає, розповсюджує й інтегрує зовнішню інформацію та знання у власну КП, оскільки недостатньо тільки простого нарощування обсягів знань. Їх слід орієнтувати на задоволення потреб конкретних бізнес-процесів. Окрім того, необхідні певні механізми фільтрації інформації ($\{M_{\Phi I}\}$ на рис 5.1), що виділятимуть цінні елементи знань серед загального інформаційного шуму. Означена ж вище обмеженість терміну адекватності знань обумовила введення до поданої на рис. 5.1 схеми такого елемента КСУЗ як механізми безперервного оновлення знань ($\{M_{BO3}\}$).

Якщо розглянути представлене на рис. 4.4 організаційне забезпечення кластерно-мережної стратегії розвитку, то можна виділити додаткові певні особливості управління знанням і побудови КСУЗ для таких гібридних форм утворення інтегрованої цілісності. Головною особливістю буде означена Е. Лессером неспроможність окремого підприємства самостійно розробляти, виробляти й продавати продукцію (досягнення конкурентних

переваг можливе лише на основі одержання доступу до взаємодоповнюючих ресурсів і потенціалу, якого не вистачає окремим учасникам ІСБ) [219, с. 161]. Отже, виникає новий тип конкурентної боротьби, зорієнтований уже на внутрішній ринок ресурсів нового інтегрованого об'єднання. Оскільки ж розробка інтегративної стратегії ІСБ вимагає від МУІР впровадження певних інноваційних аспектів діяльності (особливо в моменти трансформаційної зміни й переходу між витками спіралі ІР на рис. 2.4), то й система обліково-аналітичного забезпечення повинна орієнтуватися на акумулювання й розподіл саме інноваційних знань.

Отже, як було доведено у підрозділі 1.1, динамічна сутність ресурсів знань ($\{Z(A(t))\}$) дозволяє й процес ІР звести до переструктурування інформації та знань (відповідна логіка інтеграційного розвитку представлена на рис. Н.1). При цьому формування КСУЗ за формулою (5.1) починається з ідентифікації потреб (ІП) відокремлених суб'єктів господарювання (суб'єктів ринку), які знаходяться у непов'язаному становищі ($A_{НП}$). В результаті цього з урахуванням потоку обставин ($\{ПО(t)\}$) відбувається створення інтегрованої корпоративної структури (ІСБ). Формування РІВ-простору відбувається саме через обмін ресурсами знань окремими акторами, що також передбачено на рис. Н.1. Як додаткова умова передбачено, що кожен актор має власне середовище знань (DW), які формують корпоративну темпоральну базу знань ($DW_{ІСБ} = U\{DW\}$). ОУІР при цьому зводиться до узгодження форматів різних DW ($УФ_{DW}$), розробки стандартів обліково-аналітичного забезпечення процесу ІР ($СОА_{DW}$) та регламентування функціонування корпоративної пам'яті (РФКП).

Основу створення $DW_{ІСБ}$ становить структура РІВ-простору, для чого слід виділити регламенти здійснення спільної діяльності ($ПРІВ_{РЗСА}$) та адаптовані до умов УПВ-мережі регламенти системи управління знанням ($ПРІВ_{РЛВ}$). З огляду же на неформальну складову, важливим є встановлення таких норм РІВ-простору (елемент $ПРІВ_{ММОР}$), як ментальні моделі, організаційні рутини та управлінські стереотипи, що в сукупності являтимуть корпоративну культуру ІСБ. Об'єктивна наявність корпоративних конфліктів обумовлює введення до КСУЗ правил спільної діяльності ($ПРІВ_{ПСА}$), які базуються на встановленні логіки інтеграційної взаємодії ($ПРІВ_{ЛІВ}$), розвитку внутрішньої культури обміну знаннями ($ПРІВ_{РВКОЗ}$) та встановленні політики реалізації результатів спільної діяльності ($ПРІВ_{РСА}$). Таким чином,

можна й встановити структурування PIB -простору в контексті організації управління знанням:

$$PIB = \langle PIB_{ММОР}, PIB_{ПСА}, PIB_{ЛВ}, PIB_{РЗСА}, PIB_{РЛВ}, PIB_{РВКОЗ}, PIB_{РСА} \rangle \quad (5.2)$$

Ураховуючи запропонований підхід до ОУІР (див. рис. А.15) в контексті організації інтеграції знань ($U\{Z(A(t))\}$), наведемо приклад застосування інструментів Data Mining (див. табл. 3.4) в рамках КСУЗ та МУІСБ. Зокрема, в рамках представленого формулою (5.2) структурування PIB -простору (особливо в межах елемента $PIB_{ПСА}$) визначимо дію МУІСБ у контексті підтримки логістичної взаємодії шляхом застосування методів формування нейронних мереж. При цьому структурування PIB -простору здійснюватиметься відповідно до положень ТФС (як було означено у 3-му положенні запропонованої концепції ІР). Саме сукупна діяльність кожної ФС, логіка забезпечення якої представлена на рис. 5.2, у їх взаємодії визначатиме процеси адаптації всередині ІСБ та в її взаємодії з середовищем (що й є основою підтримки ІР).

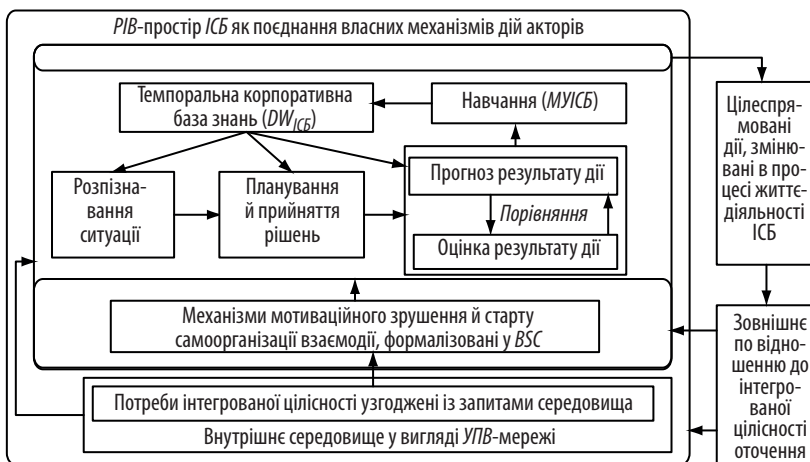


Рис. 5.2. Схема взаємодії властивостей функціональної системи в рамках PIB -простору (адаптовано за [383])

З рис. 5.2 видно, що розпізнавання, планування й ухвалення рішення МУІСБ ґрунтуються на використанні бази знань, яка поповнюється при навчанні. При цьому ІСБ ототожнюється з метаформою «живої компанії» (докладно була розглянута автором у [171, с. 81–99]), яка має адаптивні $ПОЗ^{ІСБ}$ й змінювану в процесі руху за спіраллю ІР систему цілепокладання. Відповідно, основним управлінським принципом стає гармонізація цілей субструктур, за які можуть виступати окремі ФС. Задля цього системи вищого рівня (*PIB*-простір) повинні обслуговувати цілі систем нижчого рівня (композиція *УПВ*-мереж відповідно до рис. И.9). Перспективною є орієнтація на ТФС у процесі організації такого обслуговування. Вона пояснюється спрямованістю ТФС на вивчення цілісних саморегулюючих відкритих систем в їхньому безперервному зв'язку з навколишнім середовищем і введення в їхню структуру елементів апарату передбачення необхідного результату (випереджального збудження) [225]. Саме цей апарат «передбачення» майбутнього результату, який набуває випереджального та імовірнісного характеру, даватиме змогу прогнозувати й реалізовувати представлену на рис. 1.4 інтегровану траєкторію розвитку.

Технічно, апарат «передбачення» складається з блоку прогнозування результатів ІР (схема на рис. 3.2) та послідовності ієрархічної взаємодії ФС у межах дії *PIB*-простору як надсистеми (рис. 3.3), що за допомогою ряду механізмів створює цілісне уявлення про ситуацію в середовищі та встановлює завдання для кожної ФС. При цьому завданням МУІР зведено до створення потрібних управлінських стереотипів, формування й узгодження еталонів дій у певних ситуаціях через застосування нечіткого логічного висновку та визначення й навчання нейронних мереж $\{NN_i\}$. Елемент $\{NN_i\}$ визначає порядок дій ФС у типовій ситуації (старт у разі відхилення) й тим самим забезпечує зростання «інформаційної насиченості» ІСБ.

Наводячи приклад використання означеного на рис. 3.3 надання прогнозу за допомогою блоку нейронних мереж ($\{NN_i\}$), використаємо пропозиції з рис. 3.1 щодо розширення облікових рахунків додатковими аналітичними ознаками. При цьому змодельуємо інтеграційну взаємодію на прикладі логістичних операцій ВАТ «Мотор Січ», здійснюваних на детерміністському етапі спіралі ІР (ВАТ «Мотор Січ», відповідно до поданої на рис. Е.5 стратегічної карти, розглядається як актор-волонтер динамічної фокальної мережі $AE\Delta_3$ у табл. 3.3). Відповідно, й завданням блоку прогнозування ($\{NN_i\}$)

буде ідентифікація доречності залучення певного суб'єкта господарювання до участі у спільному продукуванні споживчої цінності. Особливістю представленої на рис. 5.3 схеми є організація (в циклі ОУІР) подання даних бухгалтерського обліку безпосередньо на вхід моделі. Зв'язок облікових рахунків та входів подано на рис. 5.3 нейронної мережі наведено у табл. 3.5.

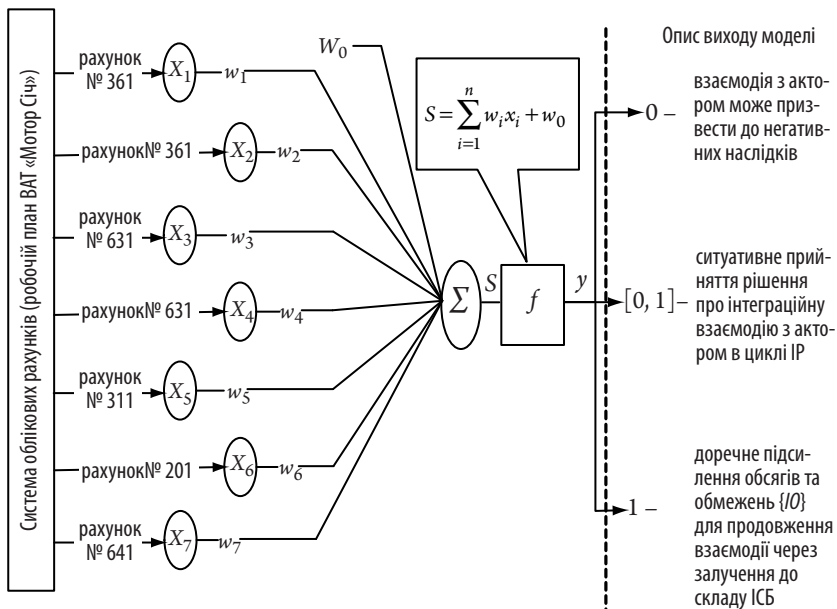


Рис. 5.3. Нейронна мережа для оцінювання доречності підтримки взаємодії БАТ «Мотор Січ» з представниками УПВ-мережі

У контексті запропонованого сценарного підходу до дії МУІСБ подану на рис. 5.3 модель можна розширити інструментарієм імітаційного моделювання, що дозволить розширити її на рівень УПВ-мережі в цілому (рис. 3.4) та співвіднести з проактивним фіксуванням записів на рахунках бухгалтерського обліку (рис. 3.5). Апробація наведеної на рис. 5.3 моделі нейронної мережі в програмному середовищі *Statistical Neural Networks* дозволила отримати 10% варіативності рішення про доречність продовження співпраці БАТ «Мотор Січ» з i -м логістичним посередником у сформованій композиції обмежень $\{IO\}$. Отже, МУІР, як спеціалізований людино-машинний

комплекс, повинен виступати в якості домінуючої функціональної системи й забезпечувати ефективну діяльність у обраній ІСБ сфері. Саморозвиток вхідних до ПРІВ акторів сприятиме переходу ІСБ до якісно нового етапу ІР.

5.2. Трансферт компетенцій як основа інтеграційного розвитку

Однією з головних передумов здійснення ІР є прагнення суб'єктів господарювання до збільшення обсягів життєдіяльності, консолідувавши використання ресурсів і захопивши більшу долю ринку. Політика реалізації результатів спільної діяльності ІСБ (елемент ПРІВ_{РСД} на рис. А.15), що формується при цьому в рамках РІВ-простору, непрямо обґрунтовує й особливості інноваційної політики та спрямування ресурсів знань на виробництво інноваційного продукту. Дійсно, лише провадження інновацій у всіх сферах життєдіяльності ІСБ (на всіх ієрархічних рівнях й у всіх архітектурних проєкціях) у змозі забезпечити успіх у конкурентній боротьбі. Тут наголосимо, що лише залучення до складу ІСБ акторів-носіїв інноваційних рішень буде дієвим варіантом розробки програми трансформаційного переходу на новий виток спіралі ІР.

Загалом ефективна інноваційна діяльність можлива лише через визначення корпоративних ключових компетенцій, пов'язаних зі спільним знанням. Для їх визначення потрібне зв'язування знань зі стратегією та логістичними процесами, що відбуваються в ІСБ. Відповідно можна стверджувати, що управління знаннями з ОУІР припускає виконання двох основних завдань: сприяння збільшенню швидкості спільних взаємодій або зниженню витрат завдяки спрощенню процедури використання знань; сприяння впровадженню інновацій, створенню нових продуктів і послуг на основі більш ефективного обміну знаннями між учасниками РІВ-простору.

Для формалізації виконання цих завдань, відповідно до І. Б. Руссмана [394; 395], ІСБ можна уявити як граф $G = (X, U)$, де $\{X\}$ – множина керуючих та керованих об'єктів у структурі ІСБ, а $\{U\}$ – множина зв'язків з обміну інформацією та знанням між учасниками ІСБ. Граф G задано таким чином, що кожній його дузі відповідає пропускна властивість c , що вимірюється в одиницях кількості переданої інформації. Кожній вершині $x \in X$ відповідає двокомпонентний вектор $(a(x), b(x))$, де $a(x)$ – бажана кількість інформації для окремого учасника ІСБ; $b(x)$ – кількість інформації та знань, що виробля-

ються окремим учасником ІСБ та передаються іншим учасникам та учаснику x у разі наявності петель зворотного зв'язку. На дугах графа задається потокова функція $f(x,y)$, що відображає кількість інформації, яка передається від x до y . Отже, розвиваючи формулу (1.2), можна встановити критерії оптимальності системи управління знаннями в межах об'єднання підприємств. Для цього слід розрахувати як раніше встановлені $I_{\Delta O}^H(x)$, $B_{\Delta O}^H(x)$ критерії вартості одиниці інформації, що надходять до учасника ІСБ, так і встановити за аналогією критерії вартості інформації, яка виходить від учасника ІСБ – $I_{BA}^B(x)$, $B_{BA}^B(x)$. Систему обмежень та загальний інформаційний критерій оптимізації (I_{KY}) подано у вигляді формули [395, с. 104–105]:

$$\left\{ \begin{array}{l} I_{KY}(x) = I_{\Delta O}^H \sum_{y \in x} f(y,x) + B_{\Delta O}^H \left[a(x) - \sum_{y \in X} f(y,x) \right] + I_{BA}^B b(x) + \\ \quad + B_{BA}^B \left[b(x) - \sum_{y \in X} f(x,y) \right] \\ \quad 0 \leq f(x,y) \leq c(x,y) \\ \quad \sum_{y \in X} f(y,x) \leq a(x) \\ \quad \sum_{y \in X} f(x,y) \leq b(x) \\ \quad \sum_{x \in X} I_{KY}(x) \rightarrow \min \end{array} \right. \quad (5.3)$$

Такий критерій дозволяє оптимізувати структуру ІСБ та зв'язки між її учасниками на основі встановлення невід'ємних інформаційних зв'язків (розширення формули (5.3), що враховує критерії інформаційної безпеки та часу передавання повідомлень, представлено в [394]). Саме встановлення й перегляд інформаційних зв'язків змінюватимуть структурування інформації у ІСБ, а відповідно до прийнятої гіпотези – реалізуватиме процеси розвитку. Якщо ж кожен наявний інформаційний зв'язок між учасниками ІСБ

узгодити з елементом множини $\{IO\}$ (поставити у відповідність якомусь інтеграційному обмеженню), то можна наголосити на наявності процесу ІР.

Зрозуміло, що інформаційні зв'язки слід обов'язково планувати та регламентувати. При цьому лише зростання довіри в аспекті дифузії інновацій має стати однією з головних передумов формування відповідного інституціонального середовища для обміну знанням (РІВ-простору). З точки зору організації означеної на рис. 5.1 КСУЗ, введемо до профілю інноваційної політики можливі класифікаційні ознаки для знань, що можуть виникнути в об'єднанні підприємств. *Перш* за все, розподілимо знання на явні (Я) та приховані (П) [516]. *По друге* – прийємо виділення у складі знань корінних (К), забезпечуючих успіх (У) та інноваційних (І) [229].

Зрозуміло, що метою створення ІСБ має бути поліпшення кожного виду знань і, в першу чергу, розширення інноваційної їхньої складової. У такому випадку будуть розвиватися зазначені на рис. 5.4 тенденції, що відповідно до [497, с. 181–203] отримали назву «петля взаємного посилення». Саме тому ОУР повинна створювати умови для поширення комунікаційних зв'язків і підвищення взаємної довіри між учасниками ІСБ. Так, що вище рівень довіри, то успішніше здійснюватиметься обмін саме прихованими знаннями й розвиватиметься МБ-взаємодія (див. рис. 2.9).

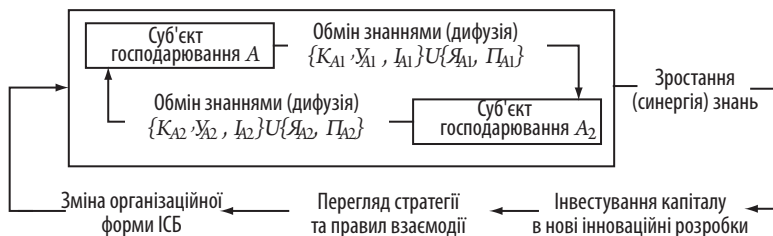


Рис. 5.4. Взаємне підсилення функціонування учасників ІСБ

Для спрощення викладення матеріалу на рис. 5.4 подано дуальні взаємини між учасниками ІСБ. Проте така схема може бути розширена на будь-яку кількість суб'єктів господарювання загальною кількістю N . Існування зазначеної петлі повинно забезпечувати синергію знань інтегрованого об'єднання суб'єктів господарювання підприємств, яка складатиметься з таких компонентів (виділено за аналогією до наведеної на рис. 3.11 схеми оцінки C_H),

як однократний ефект від об'єднання явних знань ($OE_{\text{я}} = \bigcup_{i=1}^N \{ЯК_{Ai}\} + \bigcup_{i=1}^N \{ЯУ_{Ai}\} + \bigcup_{i=1}^N \{ЯІ_{Ai}\}$), дифузія прихованого знання ($\Delta_{\Pi} = \bigcup_{i=1}^N \{ПК_{Ai}\} + \bigcup_{i=1}^N \{ПУ_{Ai}\} + \bigcup_{i=1}^N \{ПІ_{Ai}\}$), створення передумов для взаємного навчання учас-

ників об'єднання (Π_{H}) та зростання ключових компетенцій та конкурентних переваг ($\Delta_{\text{КК}}$).

Разом з тим при розрахунку рівня загальної синергії знань (СЗ) слід урахувати таку негативну рису, як витік знань (ВЗ), який, відповідно до [450, с. 221–220], можна розподілити на: VZ_1 – витік вартості при переході між витками спіралі ІР; VZ_2 – витік інтелектуальної власності в процесі функціонування ІСБ; VZ_3 – витік знань до учасників спільної діяльності. У такому разі синергетичний ефект становитиме: $C3 = OE_{\text{я}} + \Delta\Pi + \Pi\text{H} + \Delta_{\text{КК}} - \sum VZ$. Слід зазначити, що повністю подолати витік знань у процесі об'єднання підприємства майже неможливо. Тому й було запропоновано під час дії МУІР орієнтувати увагу кожного з учасників ІСБ на одержання знань від інших партнерів, а не на захист власних (хоча іноді перевага надаватиметься саме охороні знань). При цьому вирішення даного протиріччя пропонується здійснювати на основі диференціації форм утворення ІСБ (схема такого процесу подана на рис. Н.1).

Визначаючи параметри дифузії знань, слід орієнтуватися на подану у [369, с. 331–343] таку авторську розробку, як «стратегічний профіль інноваційної політики групи підприємств» (ОУІР розглядається як розробка профілю). Такий профіль становитиме об'єднання множин окремих його елементів $\{P_{ij}\}$, таких як: $\{P_{1j}\}$ – форми ІСБ, $\{P_{2j}\}$ – час існування, $\{P_{3j}\}$ – тип інновацій, $\{P_{4j}\}$ – форми й види інновацій, $\{P_{5j}\}$ – взаємне підсилення, $\{P_{6j}\}$ – типи відносин, $\{P_{7j}\}$ – наявні опції $\{P_{8j}\}$ – отримання знань, $\{P_{9j}\}$ – специфічність знань, $\{P_{10j}\}$ – складність знань, $\{P_{11j}\}$ – тип знань та $\{P_{12j}\}$ – дифузія навчання (форма такого профілю представлена у табл. Н.2).

Орієнтуючись на комбінацію елементів профілю з табл. Н.2, у зону дії МУІР вводиться множина базових стратегічних альтернатив $\{S\}$, до якої відносяться: S_1 – самостійне вироблення знань і відповідних інноваційних розробок; S_2 – залучення нових членів до об'єднання; S_3 – придбання необхідних інноваційних набутоків; S_4 – відкладення розробки продукції (опціон завершення); S_5 – входження окремого члена ІСБ до іншої групи; S_6 – утворення нової структури (повне поглинання).

МУІСБ в свою чергу оперує вибором методів управління перетиком інноваційних знань $\{M\}$: M_1 – інтернаціоналізація знання (процес перетворення $\Pi \rightarrow \mathcal{Y}$); M_2 – створення онтологій (формування предметних областей, об'єктів управління та відносин між ними); M_3 – комбінація знань (поєднання різних знань задля отримання нових знань, тобто $f: KUY \rightarrow I$); M_4 – проведення взаємного навчання задля поширення процесів дифузії знань; M_5 – створення спіралі знань (поширення неявних знань між усіма наявними в об'єднанні системами); M_6 – створення корпоративних університетів; M_7 – об'єктивізація знань (перетворення неявних активів у власний капітал); M_8 – оренда знань та послуги консалтингових фірм; M_9 – мотиваційні механізми; M_{10} – коучинг; M_{11} – розвідка знань; M_{12} – візуалізація знань; M_{13} – придбання знань (у разі явних знань передбачає закупівлю нематеріальних активів, а в разі прихованих – залучення до складу об'єднання нових членів, які мають досвід та знання); M_{14} – бенчмаркінг (нетривіальний витяг потенційно корисної інформації з наявних даних).

Формування інноваційної політики повинно враховувати весь спектр наявних не вхідних до *PIB*-простору акторів організаційних рутин, які поряд з економічними параметрами слід враховувати при утворенні ІСБ та обґрунтуванні її інноваційної політики. Ефективність інноваційної роботи підпорядковується множині способів формування стабільних інститутів $\{I\}$, які будуть основою проведення трансформаційних процесів та інституціональних змін. Вона складається з: $\{I_1\}$ – нав'язування наборів і правил відносин домінуючими акторами; $\{I_2\}$ – встановлення інститутів зовнішніми силами або найближчими контрагентами; $\{I_3\}$ – формування правил на основі створення політичної коаліції; $\{I_4\}$ – самоорганізація інститутів; $\{I_5\}$ – доручення встановлення інститутів найбільш кваліфікованим акторам.

У табл. Н.3 представлено морфологічну матрицю, яка відповідає обраному стратегічному профілю й містить рекомендовані напрямки розробки й

узгодження інноваційної політики ІСБ. Ураховуючи наведений у підрозд 4.1 аналіз підходів до вироблення стратегії, можна наголосити на тому, що спільно розробити й комерціалізувати інноваційний продукт можна лише при розгляді стратегії з точки зору забезпечення динамічного розвитку унікальних властивостей ІСБ. Дійсно, саме динамічні можливості становлять здатність до інноваційного розвитку, створення, координації зовнішніх і внутрішніх компетенцій, що має значну цінність під час розробки інноваційного продукту. Контекстну діаграму визначення місця управління знаннями (елемент А243 запропонованої референтної моделі) було представлено на рис. 4.9. Відповідні процеси нижчого рівня представлені на рис. 5.5.

Зазначене на рис. 5.5 об'єднання в межах інтегрованої цілісності здобутків концепції реальних опціонів і динамічних спроможностей змінює й підходи до ідентифікації потреб ІСБ у знаннях. Таку зміну означено на рис. 5.6. Зрозуміло, що при цьому кожен з учасників ІСБ прагне зменшити витік найбільш специфічних та складних знань. З точки зору дифузії інновацій, важливим питанням буде встановлення зв'язку між регулярністю взаємодії між членами ІСБ, міцністю комунікаційних зв'язків, взаємною довірою та обміном інноваційним знанням.

В ІСБ відбувається не лише дифузія інновацій та переходи знань. Паралельно проходять процеси узгодження знань з навичками учасників ІСБ, перетворення їх у необхідні вміння. Отже, головну роль у розробці інноваційного продукту об'єднання підприємств відіграє розподіл між представниками УПВ-мережі необхідних знань та вмінь таким чином, щоб кожен учасник ІСБ був спроможний сприймати і використовувати наявні знання під час вирішення поставлених інноваційних задач.

Відповідно й формування КСУЗ (у контексті визначеної на рис. 5.6 потреби у знаннях) має враховувати подані в [407] варіанти відношення потенційних учасників ІСБ до дифузії компетенцій та знань. Підприємства розподіляються на: розвідників (найбільшим чином зорієнтовані на ринок та виробляють максимальну кількість інновацій), захисників (домінування на вузькому ринку з обмеженим асортиментом продукції), аналізаторів (підтримка наявної спеціалізації та імітація наявних новацій) і реакторів (знаходяться в стані переходу від однієї стратегії до іншої). У контексті означених на рис. 2.9 МБ-взаємин можна провести попарне співвіднесення означених

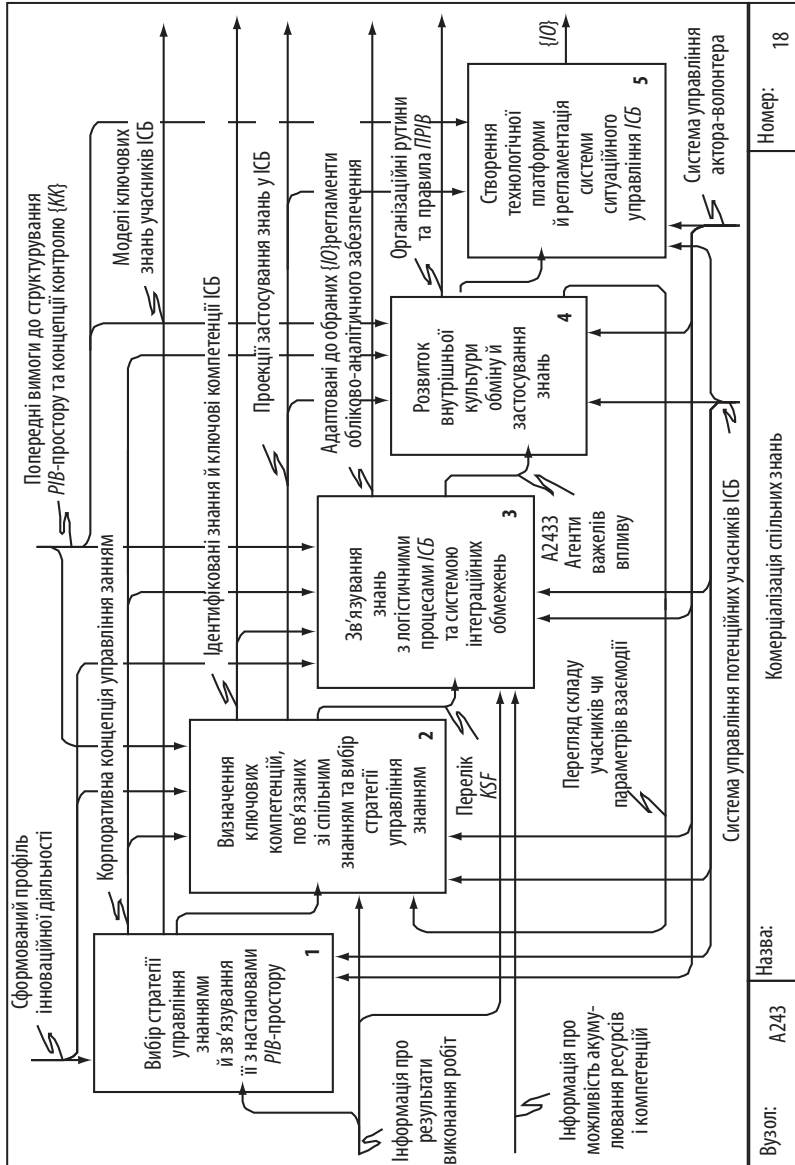


Рис. 5.5. Елемент комерціалізації спільних знань у ІСБ

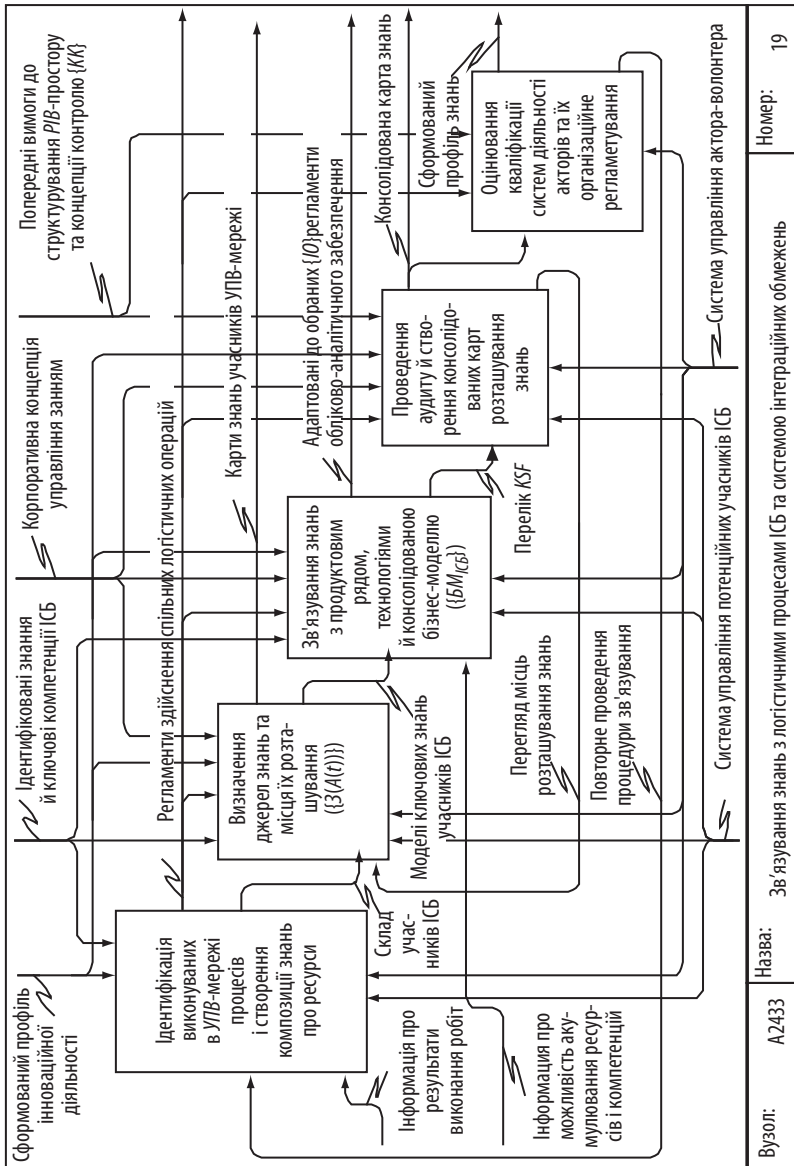


Рис. 5.6. Схема процесу ідентифікації потреб ІСБ у знаннях

типів підприємств (див. табл. Н.1), врахувавши при цьому відсутність симетричного розподілу ресурсів та влади між окремими членами ІСБ (див. рис. Н.3). Поєднання процесів розробки інноваційного продукту й забезпечення переходу між витками спіралі інтеграційного розвитку значною мірою визначає й особливості вироблення спільних стратегічних альтернатив.

Отже, ОУІР у контексті менеджменту знань передбачає: 1) сприяння збільшенню швидкості спільних взаємодій або зниження витрат завдяки спрощенню процедури використання знань; 2) сприяння впровадженню інновацій, створенню нових продуктів і послуг на основі більш ефективного обміну знаннями між учасниками ІСБ. Тут можна підтримати твердження [532] про те, що саме релевантність знання визначає конкурентні переваги підприємства, оскільки лише знання в умовах інформаційної економіки являють собою базу компетенцій. Проблеми створення, управління та класифікації знання, як з точки зору окремого підприємства, так і по відношенню до інтегрованих структур, досить детально розглянуто у працях автора [313; 317; 338]. З точки зору ж вироблення стратегії розвитку ІСБ та уявлення МУІР як сукупності важелів й інструментів комбінації знань про ресурси та системи діяльності акторів, вимагає детального розгляду управління трансфертом інноваційного знання.

Інновація може розглядатися як процес створення альтернативних можливостей розвитку будь-якої відкритої системи. Випадковість у процесі генерації можливостей обмежує попереднє визначення впливу людини на динаміку й управління даним процесом. Саме тому представлена на рис. 5.7 схема припускає ітераційний перегляд можливих партнерів по розробці інноваційних рішень (передбачається, що така дія буде здійснюватися якимось актором-волонтером). Паралельно відбуватиметься створення відповідної інституціональної бази взаємодій (*PIB*-простір) й розробка зазначених концепцій контролю (*{KK}*). За умови прийняття запропонованого підходу необхідне забезпечення єдності генерування й комерціалізації інноваційних розробок та утворення мережі інноваційних комунікацій, що буде виступати цілісною сукупністю економічних відносин суб'єктів інновації, між якими існують зв'язки, що визначають інтегративні властивості ІСБ. Формуючи таку мережу, слід урахувувати поданий у табл. Н.1 розподіл способу одержання знання від типу стратегії.

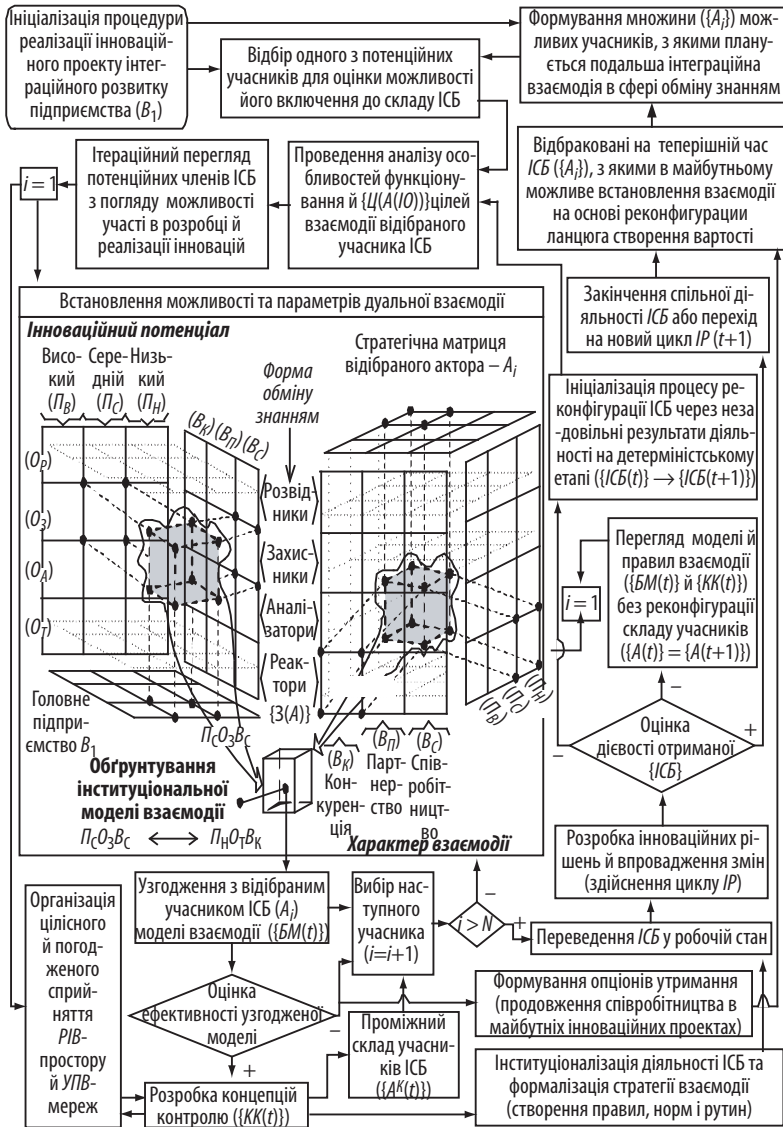


Рис. 5.7. Інтеграційний процес інституціоналізації інноваційного проекту

Представлена на рис. 5.7 схема дозволяє моделювати не тільки взаємодію таких суб'єктів інноваційного розвитку, як новатори й імітатори, що досить докладно розглянуто в існуючій літературі, але й відобразити відносини конкуренції й примусу. Це досягається відповідним позиціюванням як підприємства – ініціатора інтеграційного процесу, так і всіх його можливих контрагентів у тривимірній системі координат «інноваційний потенціал – форма обміну знаннями – характер стратегічної взаємодії». У рамках зазначеної системи координат буде визначатися бачення присутності в ІСБ кожного окремого її учасника. Саме зазначене позиціювання дозволяє на основі розгляду дуальних з'єднань указаних матриць визначити доцільність інтеграції та інституціоналізації інноваційних процесів (табл. Н.4).

Відповідно розширюється поняття стратегії розвитку ІСБ до її представлення як позиції, що поділяється більшістю учасників ІСБ і виступає продуктом колективних дій. Такий розгляд стратегії дозволяє інтегрувати систему управління інноваціями до МУІР шляхом з'єднання інноваційного циклу з наявними бізнес-процесами, постійного поліпшення складу ІСБ завдяки сполученню реконфігурації логістичних ланцюгів з опціональним виключенням окремих учасників, шляхом створення інформаційної мережі нововведень, що забезпечуватиме єдине сприйняття простору впровадження інновацій, а також поліпшенням тих інститутів й рутин, які беруть участь в інноваційних процесах. Орієнтуючись на дифузю інноваційного знання (трансферт компетенцій) як основу ІР, слід ураховувати й згадувану потребу орієнтації знання на дію. При цьому пряма орієнтація на дію передбачає, що певний актор, учасник ІСБ і носій знання, спроможний перетворити його в конкретні дії, які ведуть до досягнення власних цілей або цілей третьої сторони; непряма орієнтація – носій знання розуміє, що інші учасники ІСБ за допомогою його знання можуть розпочати цілеспрямовані дії. Саме в рамках такого розуміння й повинна відбуватися кооперація систем діяльності різних акторів. Ураховуючи подану на рис. 5.7 схему, можна говорити про можливість реконфігурації складу учасників інтегрованої структури саме на основі можливості абсорбції (спроможності сприймати нове знання [532]) й абстракції (рекомбінація вже накопиченого знання [44]) знання. Більше того, означені властивості акторів можна додати до означених на рис. 5.7 стратегічних матриць.

5.3. Онтологічна модель мультиагентського механізму управління квазіінтегрованими суб'єктами господарювання

Орієнтуючись на архітектурне представлення ІСБ та логіку означеної на рис. 4.4 схеми, учасників інтеграційних процесів можна розглянути як окремих агентів (програмних об'єктів, здатних сприймати інформацію, планувати дії й приймати рішення у взаємодії з подібними собі агентами [57]), сукупність яких утворює МАС [149; 405; 432]. Коректнішим представленням МАС буде виділення кожному актору власного агента, котрий на основі знань з онтології (елемент D1 ТМБІР) проводитиме моніторинг змін та оновлення контенту *PIB*-простору й прагнучиме задовольняти інтереси власного користувача. Агент діє на основі онтології (частини знань предметної області), де зазначені як закони світу, так і можливі сценарії його поведінки.

Варіант побудови онтологічного базису (ОБ) було наведено при розгляді особливостей утворення ситуаційних баз знань. Іншим прикладом побудови моделі предметної області ($\Pi_p O_3$) є подана на рис. А.9 модель інтеграційного розвитку центрального актора *УПВ*-мережі. Отже, ОУІР перш за все передбачає створення формальної моделі онтологічної системи (Σ^O), яка складатиметься з онтології верхнього рівня чи метаонтології (O^{meta}), множини предметних онтологій та онтологій задач предметної області ($\{O^{d\&t}\}$) і моделі машини висновку (Ξ^{inf}), асоційованої з онтологічною системою ($\Sigma^O = \langle O^{meta}, \{O^{d\&t}\}, \Xi^{inf} \rangle$) [72, с. 289]. Така формалізація дозволяє створити базу знань (шляхом установаження онтологічних класів та визначення окремих екземплярів цих класів через введення певних слотів і додаткових обмежень) та інтегрувати інформаційні ресурси окремих акторів до *PIB*-простору так, як це подано на рис. 5.8.

Подану на рис. 5.8 схему утворення агрегованої онтології (метаонтології) слід розширити шляхом введення класів та відносин, які відбиватимуть всі представлені на рис. 2.19 елементи тезауруса парадигми ІР. Базисом для формування такої онтології може постати подана у табл. 5.9 структура. Враховуючи ж наявність суперечливих підходів до трактування онтології, автором було обрано викладені у [405; 507; 511] розробки. Саме зазначений у табл. 5.1 онтологічний базис (ОБ) послужив основою розглянутого у табл. 3.5 додавання аналітичних ознак до рахунків бухобліку.

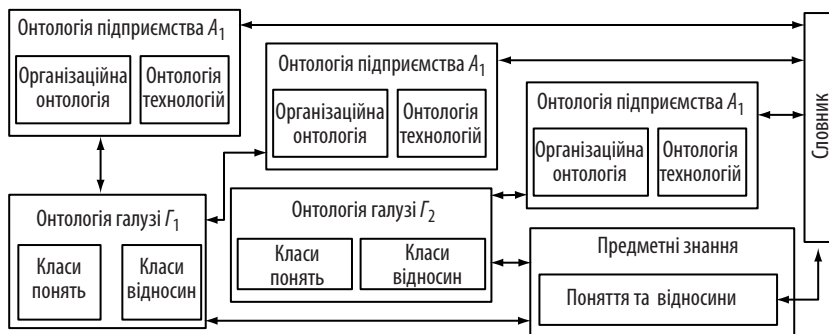


Рис. 5.8. Інформаційна взаємодія акторів як підґрунтя РІВ-простору [82]

Таблиця 5.1

Структура онтологічного базису опису концептів

| Класи (classes) | Підкласи | Екземпляри | Слоти (Slots) | Фацети | Аксиоми (axioms) | Відносини (relations) | Функції (functions) |
|--|--------------------------------------|---|--|---|---------------------------------------|--|--|
| {КЛ} | {ПК} | {ЕК} | {СЛ} | {Ю} | {ПР} | {ЗК} | {ФН} |
| Опис понять предметної області, які звичайно організовані в таксономії | Більш конкретні поняття, ніж надклас | Представляють елементи класів (instances) | Атрибути, ролі або властивості кожного поняття (класів та підкласів) | Обмеження, що накладаються на слоти (обмеження ролей) | Моделюють пропозиції, які завжди щирі | Тип зв'язків між концептами предметної області | Відносини, в яких i -й елемент визначається попередніми $(i - 1)$ елементами |
| $OB = \langle КЛ, ПК, ЕК, СЛ, Ю, ПР, ЗК, ФН \rangle$ | | | | | | | |

Розроблена в рамках табл. 5.1 модель PrO_3 потрібна в процесі створення архітектури ІСБ та структурування РІВ-простору. Відповідно ж до [481], замість опису інтеграційного процесу відбувається структурування й опис досвіду взаємодії в конкретних ситуаціях, а процесна парадигма замінюється ситуативним аналізом досвіду (досвід структурується й зберігається в онтологічних патернах, які тісно пов'язані з своїми носіями та задачами). Враховуючи [57], в структурі розроблюваної онтології слід виділити інтенціональну (базову – забезпечує формування складених об'єктів) й екстенціональну

(динамічну – містить набір обраних користувачами класів, екземплярів, обмежень і відносин з характерними тільки для неї атрибутами) частини.

Орієнтуючись на [507], модель ІСБ можна визначити як обчислювальне подання структури, дій, процесів, інформації, людей, поведінки, цілей, обмежень бізнесу, операцій тощо. Відповідно, ІР полягає в об'єднанні (в рамках зазначених елементів) бізнес-моделей окремих акторів. Це можливо шляхом утворення універсального набору онтологій з: онтології інтеграційної діяльності (охоплює діяльність, стан, час і причинні зв'язки), онтології ресурсів і компетенцій, організаційної онтології (охоплює структури, ролі та зв'язки), онтології продукту (включає особливості, параметри, трансляції й версії конкретного виробу, програми, проекту) та набору розширень до цих універсальних онтологій (адаптація цього підходу до ТМБІР подана у табл. Л.6).

Окремо потрібно визначити вплив зміни політик, що відбивають архітектуру РІВ-простору, на рівень потенціалу ІСБ ($P(t)$). Семантика онтології діяльності базується на обчисленні поточної чи прогнозованої ситуації, яка відбивається як $\{PO(t)\}$. Таким чином, саме провадження ОБ дозволяє розглядати ІСБ як систему обмежень $\{IO\}$. Відповідно, можливо виділення класів, що дозволяють як консолідувати різні аспекти діяльності ІСБ, так і узгоджувати конфлікти інтересів. Відповідно, інтегроване ціле буде представлено як комбінація набору обмежень для акторів

($ICB = \langle action \cup resource \cup org \cup goals \cup products \cup services \cup occ \cup external \rangle$).

ОУІР у такому випадку зводиться до формалізації ролей ($\{PA(A(t))\}$) учасників ІСБ через використання предикатів, які відбивають інструментарій управлінського впливу на параметри представленої на рис. 2.4 спіралі інтеграційного розвитку.

При цьому для забезпечення можливості гнучкого перегляду онтології наведеним у табл. 5.9 та табл. Л.6 базовим класам та їх динамічним нащадкам приводиться у відповідність перелік атрибутів. Так, наприклад, для базового класу акторів можна ввести такі статичні атрибути, як найменування, адреса, напрямок господарювання, місія, види діяльності, прагнення до співпраці, географічне розташування тощо. У якості розширених атрибутів для динамічних нащадків класу «промислові підприємства» можуть виступати атрибути виробничих потужностей, наявності навченого персоналу чи регламентів бізнес-процесів; для логістичних провайдерів – швидкість транспортування

та наявність проміжних складів тощо. Технічну реалізацію такого введення атрибутів було проведено за допомогою програмного комплексу Protégé 4.0 (відповідну структуру базових класів та її нащадків подано на рис. А.8).

Провадження об'єданого онтологічного й мультиагентського підходів дозволяє базувати розробку управлінських рішень на застосуванні емерджентного інтелекту, коли ідеологія розподіленого вирішення задач (розподіл ресурсів й знань між агентами з концентрацією влади й повноважень у єдиного органу управління) змінюється на повністю децентралізовану систему управління (за рахунок локальної взаємодії між агентами). При цьому слід урахувувати, що ОУІР може орієнтуватися на одну з означених у табл. И.9 форм онтогенезу. Саме вибір такої форми в рамках РІВ-простору визначатиме відносини між процесами реконфігурації й архітектурою ІСБ, а отже, встановлюватиме правила прийняття управлінських рішень та особливості їх відбиття у вигляді МУІР та МУІСБ. Авторське таумачення цих механізмів було означене у 10-му положенні розробленої концепції. Стосовно даного положення головними елементами МУІР є інструменти й важелі впливу на плин інтеграційних процесів та відповідне забезпечення такого впливу. Формування ж множини інструментів в умовах співпраці юридично незалежних підприємств можливе лише у разі об'єднання у певну цілісність механізмів управління кожного з інтегрованих акторів. За умови прийняття такого підходу їх можна розглядати у якості субмеханізмів МУІСБ, що й відображено на представленій на рис. 5.9 схемі процесу формування МУІР.

Отже, саме виконання означених на рис. 2.33 та рис. 5.9 етапів забезпечуватиме формалізацію через відбір з табл. 5.1 та табл. А.6 множини предикатних висловлювань ($\{PB\}$), сценаріїв коригування плину інтеграційного розвитку, що й визначатиме структуру МУІР. При цьому МУІР може розглядатися не лише як набір субмеханізмів, а й як підпорядкованість множин інструментів ($\{IB\}$) і важелів впливу. Оскільки метою МУІР є переведення інтегрованої структури до стану $\{ICB(t+1)\}$ при забезпеченні узгодженості цілей, то у якості важелів впливу запропоновано використовувати складові кортежі у формулах (2.2) та (4.1). Пов'язаність ІР зі змінами дозволяє розглядати у якості важелів впливу і параметри трансформаційних процесів ($\{PTP\}$):

$$МУІР = \{ICB, \Pi_{ICB}, \Pi_{AP}, IB, PTP, OB, PB, KK\} \quad (5.4)$$

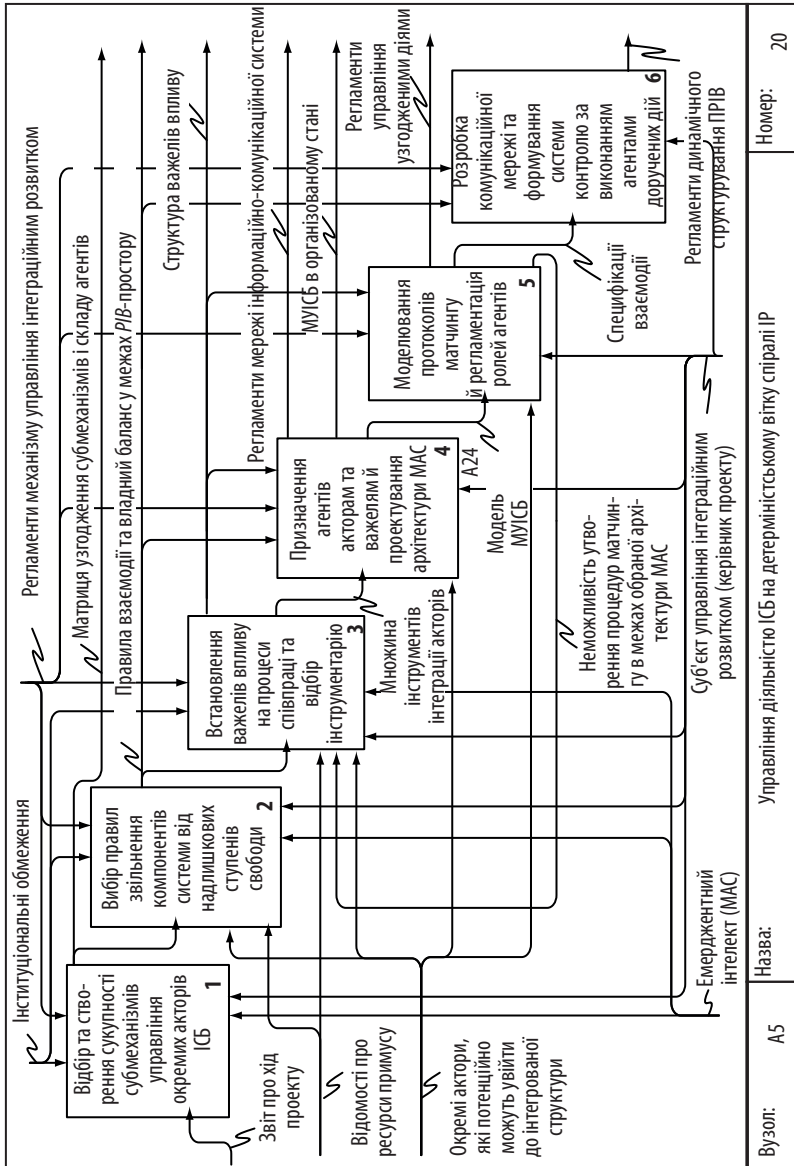


Рис. 5.9. Схема процесу формування механізму управління ІСБ

| | | | | | |
|--------|----|--------|---|--------|----|
| Вузел: | A5 | Назва: | Управління діяльністю ІСБ на детерміністському вітку спіралі ІР | Номер: | 20 |
|--------|----|--------|---|--------|----|

Зведення вибору інструментарію впливу на ІР до предикатних висловлювань дозволяє представити розподіл функцій, задач і методів управління у відповідності з різними варіантами плину процесу інтеграції. Параметри та структурування МУІСБ тут виступатимуть як важелі впливу для МУІР. Внутрішнє структурування та розширений взаємозв'язок між елементами даних механізмів представлено у *табл. 5.2*.

Запропонований підхід до розгляду організації управління ІР співпадає з пропозиціями Г. П. Щєдровицького [492] щодо визначення управління як кооперативної, переважно групової поведінки в рамках означеного проектного підходу до відображення інтеграційної діяльності. У цьому контексті МУІР може розглядатися як спосіб упорядкування економічних відносин та відновлення цілісності взаємодії акторів. Управління, у свою чергу, визначатиметься як процес, що з'єднує вплив цілого на частину й частини на ціле в єдиний керівний вплив [33]. ІР при цьому гармонізує інтереси та усуває розбіжності через те, що всі процеси відбуваються в межах єдиної системи {ІО}, під єдиним керівництвом [45, с. 64].

Таким чином, загальна модель управління ІР складається із сімейства локальних систем управління (автономних агентів) ресурсами, об'єднаних у мережу. Локальна система управління має повну інформацію про свої ресурси, але, як правило, змушена приймати рішення в умовах браку інформації про поведінку всіх компонентів мережі (ІСБ). Тому можна підтримати [432] щодо ототожнення МУІР з механізмом динамічного коректування параметрів процесу обміну ресурсами в період функціонування складної системи. Лише такий механізм може ідентифікуватися як мультиагентська система (МАС), де агенти здатні взаємодіяти задля встановлення й досягнення спільних цілей у межах консолідованого ОБ (дії агента визначаються його індивідуальними цілями з урахуванням наявних ресурсів та залежать від сприйняття навколишнього середовища та комунікації з ним [138, с. 116–118]). Прикладом такого базису є подана на рис. А.5 схема, яка певною мірою зміщує акценти по відношенню до контексту розгляду ІСБ та орієнтується на означені в *табл. А.6* класи та предикати.

Особливо ефективне застосування МАС у випадку з'єднання їх з положенням КОЕ і розробками Г. Мінса [251, с. 56] щодо формування співтовариств доданої вартості і метаринків, коли великі мережі починають проявляти певний рівень інтелекту у розпізнаванні образів партнерів. Множинність

Таблиця 5.2

Структура механізмів управління інтеграційним розвитком та інтегрованою структурою бізнесу

| Елемент механізму | Спрямованість реалізації | | Характеристика й підтримка | Представленість елементів формованих механізмів у монографічному дослідженні | |
|-------------------|---------------------------------------|--------------------|----------------------------|--|---|
| | МУСБ (табл. 5.3) | МУІР | | 3 | 4 |
| 1 | Стратегічна взаємодія акторів | {СБ(<i>t</i> +1)} | Узгодження цілей | Композиція компетенцій ІСБ у моделі ВСБ (рис. 4.7). Параметри конкурентної поведінки в циклі ІР (рис. 4.12). Схеми портфельного аналізу ІР (рис. 4.5) | |
| | Рух логістичних потоків у МУПВ | {ПТТ} | Трансформаційні зміни | Основні характеристики процесу змін (табл. А.15). Модель Дж. Захамана для представлення архітектури ІСБ (табл. 2.5). Профіль відбиття форм ІР (табл. 2.2) | |
| | Параметри утвореної мережі взаємин | C_{CS} | Узгодження бізнес-моделі | Склад компонентів бізнес-моделі {БМ} ІСБ (табл. И.11). Атомарні елементи кластерно-мережної інтеграції (табл. 3.7). Модель інтеграційної мережі (рис. И.11) | |
| Важелі впливу | Ефективність співпраці учасників ІСБ | C_{AI} | Виникнення синергії | Оцінка ступеню зв'язаності (табл. 4.2) та економіко-математичне обґрунтування (додаток 3) підприємств у ІСБ. Співвіднесення типів ІСБ з {О} (табл. 4.3). | |
| | Економічна безпека взаємодії акторів | {КК} | Конфігурування МУПВ | Композиційне представлення ІСБ (рис. 3.8). Перелік критеріїв ідентифікації мережних відносин (рис. 3.9). Напрями взаємного підсилення учасників ІСБ (рис. 5.4) | |
| | Ефективність управління діяльністю | {П} | Підсилення потенціалу | Оцінка потенціалу ІСБ (табл. 3.2). Модифікована матриця інтеграційної залежності (табл. И.8). Цикл конструювання ніші в процесі ІР (рис. И.8) | |
| | Трансферт компетенцій й дифузія знань | {З(А)} | Продуктування інновацій | Представлення структури системи управління знаннями ІСБ (рис. 5.1). Архітектура облікової системи (табл. 3.4). Г Профіль інноваційної політики ІСБ (табл. И.2) | |

Закінчення табл. 5.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|--|--|---|---|
| Інструменти впливу | Інструменти підтримки обраного напрямку взаємодії та додержання настанов взаємодії заданих через <i>I/O</i> | Інструменти (<i>I/B</i>), орієнтовані на зміну кортежу у формулі (2.2) | Старт вибору й застосування інструменту через предикатні вислови (<i>I/B</i>) | Інтеграція системи управління актора (ФС) до <i>МУСБ</i> (рис. Н.1). Проведення контурів <i>ОУР</i> (рис. 2.6). Архітектурна спрямованість дії <i>МУР</i> щодо каскадування параметрів змін (табл. 4.4). <i>ОУР</i> як управління консолідацією ресурсів знань (рис. А.15). Модель мережі узгодження параметрів взаємодії (рис. 2.25). Модель участі підприємства в мережній структурі (рис. 2.29). IP як потік інституціональних змін (рис. Ж.6). Трансформаційні сценарії інтеграційного розвитку (табл. 4.5) |
| Забезпечення | Настанови <i>Р/В</i> , залучені до середовища <i>/СБ</i> , або до дуальних взаємин через <i>МКБОВР</i> -баланс | Підтримка взаємодії через формування <i>Р/В</i> -простору | Інституціоналізація як нормативно-правове забезпечення | Технологія інституціонального проектування (рис. 3.1) та асиметричного узгодження інтересів (рис. 3.2). Розкриття змісту інтеграційних дій у межах теорії навчання (рис. Ж.4). Процедури динамічного формування параметрів <i>Р/В</i> -простору (рис. 3.6). Референтна матриця базових й компліментарних інститутів (табл. 3.1). Рекурентне представлення процесу інституціонального проектування (рис. Ж.7) |

же підходів до тлумачення поняття «агент» обумовила й множинність варіантів комбінування компонентів його архітектури, один з варіантів якої представлено на рис. А.6.

Специфікація знань агента визначає і його властивості, узагальнений перелік яких подано у табл. А.1. Саме орієнтуючись на комбінацію властивостей, можна сформувавши подану на рис. А.7 схему дії МАС. Більш розширені варіанти створення архітектури мультиагентських систем, охарактеризовано у табл. А.2. Формалізувати дії (елемент АСТ на рис. А.7) агентів можна за допомогою стандартів динамічного (DEMO-modeling) чи об'єктно-рольового (ORM) моделювання та їх зв'язку з поданими у табл. А.6 предикатами. Приклад застосування даних стандартів для розширення означеної на рис. 2.9 схеми подано на рис. 5.10.

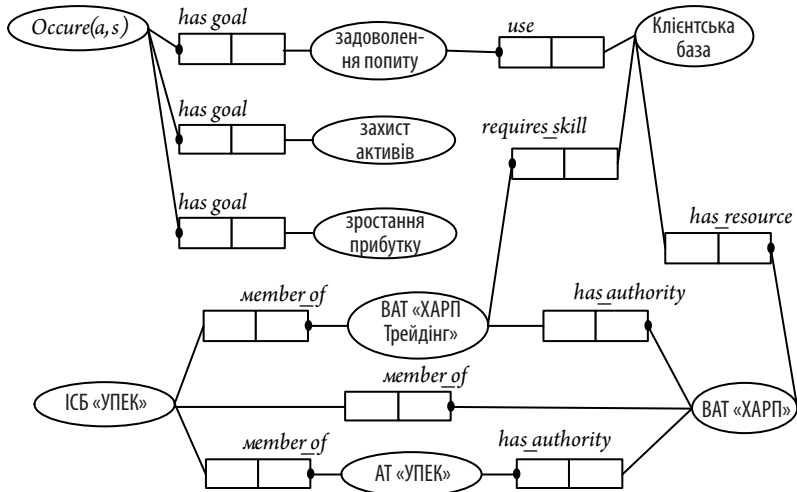


Рис. 5.10. Модель трансформації МБ-мережі у термінах стандарту ORM

Зрозуміло, що один агент може мати лише обмежене уявлення про вирішення задачі отриманою інтегрованою цілісністю консолідованого результату. Отже, ОУІР зводиться до вибору варіанта розподілу задач відповідно до архітектури МАС (можливий централізований або емерджентний розподіл). З огляду ж на формулу (5.4), доречним буде присвоєння окремого агента додатково й до кожного з відібраних важелів, у якості яких вибрано

КРІ стратегічної карти. Їх референтний перелік (заснований на переліку з табл. 5.2) подано у табл. 5.3. Такий підхід дозволить урахувати потреби ІСБ безпосередньо під час узгодження агентами спільних дій. Відсутність у табл. 5.3 методики розрахунку КРІ пояснюється або їх загальною відомістю, або оприлюдненням у [369, с. 148–200]. Слід звернути увагу на те, що суперечливість цільових значень відібраних КРІ потребує встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними, приведення у відповідність з конкретними діями та їх регулювання. Разом з тим зв'язання агентів з КРІ дозволяє досягти самостійного вироблення ними кількісних значень КРІ в рамках настанов стратегічної карти BSC.

Таблиця 5.3

Агрегований перелік важелів впливу на параметри інтеграційного розвитку

| Аспект | Важелі |
|------------------------------|--|
| Стратегічна взаємодія | Цільові показники (КРІ) консолідованої стратегічної карти й стратегічних карт окремих представників інтегрованої цілісності; ступінь узгодженості цілей; синергія взаємодії; збільшення обсягів виробництва; консолідований прибуток |
| Рух логістичних потоків | Якість продукції та послуг; параметри матеріального потоку (вага, габарити, швидкість пересування); середня ціна у співвіднесенні з середньою ціною на ринку; грошовий потік у межах трансфертного ціноутворення |
| Параметри утвореної мережі | Щільність мережі, ступінь централізованості мережі, сила зв'язків між акторами, ступінь формалізації зв'язків, гнучкість утвореної організаційної структури, надійність відносин, гомогенність складу учасників, територіальне розповсюдження учасників ІСБ, замкненість (відкритість) інтегрованого утворення |
| Ефективність співпраці | Рівень розвитку консолідованого потенціалу; рівень компліментарного ефекту; відповідність технології; відповідність систем управління |
| Економічна безпека взаємодії | Спроможність окремих агентів впливати на рівень консолідованого результату; рівень стійкості взаємин; стійкість життєдіяльності окремих акторів та їх інтегральне співвідношення; рівень компенсаторних можливостей |
| Ефективність управління | Час колективного вирішення задач, ефективність розподілу задач між агентами, кількість конфліктів, ступінь розвитку системи координації дій |
| Дифузії знань | Строки впровадження інновацій; час спільної розробки нових виробів; обсяги науково-дослідних робіт, що відповідають потребам інтегрованого цілого |

З огляду на таку пропозицію співвіднесення агентів і КРІ, можна сформулювати структуру МУІР. Варіант такої структури при її співвіднесенні з фор-

З точки зору відбиття плину інтеграційного процесу, вельми необхідним є визначення множин кінцевих дій агентів МАС ($\{ACT\}$ – алфавіт дій), еволюційних стратегій ($\{EV\}$), станів агентів ($\{ST\}$), у рамках яких виконуватиметься одна з множини операцій ($\{\Omega\}$), що відображуватиметься відповідними предикатами ($\{P\}$) з табл. А.6. Дані протоколи комунікації відбиватимуть множини ролей агентів ($\{RR\}$), стратегій ($\{SRT\}$) і комунікаційних актів ($\{COM\}$) взаємодії та визначатимуть загальний протокол взаємодії (P), заснований на визначенні функції розподілу ролей ($\rho : A \rightarrow RR$). Окрім того, до складу МАС обов'язково потрібно ввести множину соціальних законів ($\{SL\}$), які разом з обраними правилами прийняття рішень ($\{RL\}$) й будуть формувати *PIB*-простір. З огляду на те, що МАС потрібно певним чином структурувати, вводиться множина базових організаційних структур ($\{ORG\}$), яка відповідає конкретним функціям (ролям) агентів й усталеним відносинам між ними. З точки зору забезпечення стратегічної спрямованості інтегрованої цілісності? актуальним є введення множини цілей агентів ($\{G\}$), узгодження яких і буде основним завданням формованого МУІР:

$$S = \langle X, E, R, ACT, VE, ST, \Omega, P, COM, RR, \rho, SL, RL, ORG, G \rangle \quad (5.5)$$

Головним завданням представленого на рис. 5.20 механізму є забезпечення взаємодії учасників ІСБ на підґрунті процедури встановлення взаємовигідного співвідношення («*matching*») між вимогами агентів. Головною її особливістю є орієнтація на так званий нечіткий матчінг, коли узгодження параметрів орієнтується на застосування машини нечіткого логічного висновку. В рамках такого матчінгу та поданих у табл. А.5 моделей прийняття рішень можна виробити континуум дуальних відносин між акторами, варіант якого подано в табл. А.7.

У якості прикладу використання мультиагентського підходу до побудови механізму управління ІСБ оберемо означений у додатку Д (актори A_{011} – A_{032}) кластер залізничного машинобудування. В рамках даного кластера виділяють два інтегрованих утворення, внутрішню взаємодію яких було представлено на рис. 3.13 (стратегічне партнерство учасників групи «ТАС» та мережа навколо ВАТ «Луганськтепловоз»). Дані елементи пропонується розглядати як окремі архітектурні проєкції. Повну модель взаємовідносин суб'єктів господарювання в рамках даного кластеру представлено на рис. К.1. Розрахунок параметрів композиції для даного кластера та його елементів було подано у табл. 3.4 (свідчить про значний рівень самоподоби,

однорідності й ефективності його функціонування). Також, орієнтуючись на дані табл. 4.2, можна наголосити на високому рівні зв'язаності та взаємозалежності вхідних до кластера суб'єктів господарювання. Це підтверджується й наведеними у табл. К.4 та у додатку Ж абсолютними показниками кластерної взаємодії.

Для розкриття дії МУІСБ по відношенню до поданої на рис. 5.11 схеми потрібно виділити коло агентів, перелік яких наведено у табл. Л.3. Складність наведення повної моделі та її значний обсяг зумовили представлення на рис. 5.12 агрегованої логіки взаємодії відібраних агентів (базується на розробках А. Р. Бахтизіна [23]).

Представлена на рис. 5.12 схема орієнтована на ітеративний процес прийняття рішення. Після одержання й аналізу результату можливий перехід до початку кожної з фаз процесу вироблення рішення МУІР з метою одержання оптимального результату. Ключова особливість емерджентного інтелекту – динаміка й непередбачуваність процесу прийняття рішень. На відміну від класичного способу, коли проводиться пошук детермінованого алгоритму, що дозволяє знайти найкраще рішення проблеми, у МАС рішення виходить автоматично [57]. Особливістю пропозицій є спрямованість на стратегічні дії, яка досягається шляхом введення системи цільових орієнтирів й $\{IO\}$ до структури МУІР (шляхом співвіднесення процедур призначення ролей агентів з параметрами інституційного розвитку ІСБ).

Завершальним етапом циклу ОУІР є оцінка якості побудованих механізмів. Для її здійснення пропонується використання поданих у табл. 5.4 показників.

Таким чином, застосування МАС дозволяє відобразити рекурсивність вироблення настанов РІВ-простору й узгодити динамічність УПВ-мереж, що виникає внаслідок зведення стратегічних імперативів ІСБ до реконфігурування, з важелями й інструментами МУІР та МУІСБ. Разом з тим вимога зростання якості ОУІР потребує удосконалення складових інструментального рівня формованих механізмів.

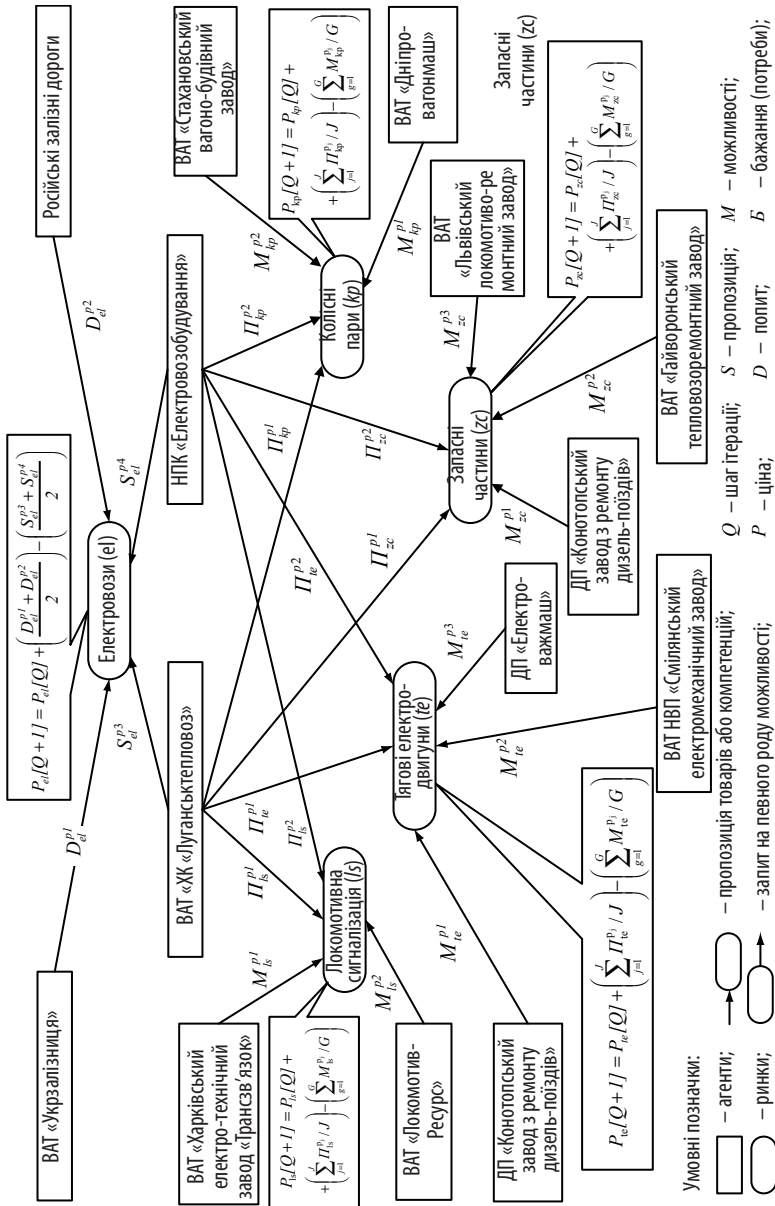


Рис. 5.12. Концептуальна схема моделювання агентської взаємодії кластера залізничного машинобудування

Таблиця 5.4

Оцінка якості організації управління інтеграційним розвитком

| Напрямок оцінки | Рекомендований склад показників й лінгвістичних змінних |
|---|---|
| Оцінка якості організації механізму управління трансформаційним переходом | Ступінь виконання настанов <i>PIB</i> -простору. Розмір відхилень від параметрів <i>МКБОВР</i> -балансу. Рівень дотримання норм й параметрів логістичної та дуальної взаємодії. Кількість порушень угод. Ступінь наближення інтеграційних обмежень до граничних параметрів. Відповідність <i>{ЛТТ}</i> запланованим при переведенні ІСБ на новий виток означених на рис. 3.И та рис. И.9 траєкторій. Покращення показників табл. 3.1 та 3.2 |
| Оцінка якості організації управління функціонуванням ІСБ | Експертне оцінювання швидкості подолання флуктуацій. Рівень адаптаційного потенціалу. Стабільність взаємин у рамках <i>УЛВ</i> -мереж. Ефективність й результативність від виконання ролей. Ступінь виконання (досягнення) нормативних параметрів контрольних показників (<i>КРІ</i>) |
| Оцінка якості розподілу функцій ІСБ та ролей, виконуваних акторами | Питомі витрати (у консолідованому їх рівні) на підтримку діяльності суб'єкта <i>ОУР</i> . Кількість дублюючих один одного видів діяльності та ролей агентів. Трудомісткість й вартісні параметри виконання окремих ролей до та після переходу між витками спіралі <i>IP</i> . Можливість реконфігурування компліментарних зв'язків й учасників без перегляду настанов <i>ПРІВ</i> |

Отже, с точки зору потреби забезпечення інформаційної взаємодії учасників інтегрованих структур, наголосимо на тому, що в даному розділі монографії: а) з позицій системного підходу обґрунтовано склад, структуру, принципи функціонування й методологію впровадження обліково-аналітичних систем, орієнтованих на підтримку процесів прийняття рішень в межах інтегрованої цілісності; б) розглянуто новітні особливості застосування концепції управління знаннями, визначено можливі протиріччя організації управління знаннями та розглянуто особливості створення ситуаційних баз, інтегрованих сховищ та депозитаріїв знань об'єднання підприємств та корпоративних структур; в) обґрунтовано потребу забезпечення випереджального трансферту компетенцій й обміну знанням задля підвищення ефективності господарювання інтегрованого утворення; г) орієнтацію на архітектурне представлення інтегрованого утворення запропоновано розширити впровадженням онтологічного підходу до моделювання поведінки акторів, що входять до ІСБ; д) в основу формування МУР покладено мультиагентський підхід, оскільки саме він дозволяє відобразити всі можливі комбінації акторів при різних формах побудови ІСБ.

Розділ 6

МОДЕЛЮВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ АГЕНТІВ У ПРОЦЕСІ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

6.1. Моделювання віртуальної взаємодії суб'єктів господарювання в рамках впливу інтеграційних обмежень

Переважає більшість досліджень, що дозволяють відобразити динаміку ІР, висвітлюють інтеграційні процеси у контексті точки зору актора-волонтера (KP_1 на рис. 2.14), з відповідною предметною областю, зображеною на рис. В.1. Якщо ж прийняти поданий у табл. 2.5 підхід до розкриття інтегрованої цілісності, відбудеться розширення контексту розгляду й сприйняття інтеграційної взаємодії (до KP_3), що дозволить моделювати поведінку таких складних інтеграційних структур, як віртуальні підприємства (ВП). При цьому, як стверджується у [506], ВП у значній мірі ототожнюються з об'єднанням процесів, ніж з планованим результатом від віртуалізації.

Дійсно, наявні системи управління бізнес-процесами підприємства часто не дозволяють гнучко й адекватно реагувати на потреби ринку, задоволення яких досить часто потребує провадження інноваційних заходів. При цьому індивідуалізовані суб'єкти господарювання (навіть великі актори-волонтери) мають обмежену інноваційну спроможність через низку специфічних проблем, таких, як наявність витрат на перебудову виробничого процесу чи вади системи управління. Отже, в умовах потреби інтегрування компетенцій акторів (у межах будь-якого з поданих на рис. 1.17 стимулів) та у разі неможливості орієнтування на традиційні підходи доречною буде реалізація процесу інтеграційного розвитку через утворення віртуальних підприємств.

Основу ідеї віртуалізації виробництва, як стверджується у [500], складає не потреба забезпечення логістичної підтримки та взаємодії окремих акторів (на відміну від кластерно-мережних структур). Потреба у ІР через ВП пояснюється необхідністю забезпечення взаємосприяння бізнес-процесів через розбудову належного управлінського механізму (механізму товарно-

го виробництва й надання послуг) на територіально розподілених підприємствах. Критерієм ефективності ІР тут постає максимальне використання сполучення ключових компетенцій акторів. Саме форма ВП, як наголошує А. Іванченко [144], дозволяє утворити гнучке, територіально розподілене об'єднання суб'єктів господарювання, яке буде максимально орієнтоване на задоволення вимог споживачів через випуск нової висококонкурентоспроможної продукції.

Інтеграційні стимули тут зводяться лише до максимізації вигоди від спільного розподілу консолідованого результату життєдіяльності ВП та кращого за потенційних конкурентів виконання запитів ринку. Принципи ж спільного створення цінності для ВП у цілому відповідають параметрам дуальної взаємодії, означеної на рис. 2.9 МБ-мережі (спільне використання компетенцій для виконання певного роду замовлень). Разом з тим структурування РІВ-простору та формування УПВ-мережі й МКБОВР-балансу матиме певні відмінності у ВП.

Також слід звернути увагу як на відсутність загальновизначеного тлумачення ВП, так і на протиріччя даної концепції по відношенню до ст. 62 Господарського кодексу (підприємство як «самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування для задоволення суспільних та особистих потреб» [83]) у частині можливості застосування концепту «підприємство». Разом із тим, не дивлячись на відповідність означеним вимогам цілей створення віртуального підприємства, такий різновид інтеграційної структури не згадується й у ст. 63, де наведено види та організаційні форми підприємств. Певним чином віртуалізацію можна співвіднести з наведеною у п. 5 ст. 63 характеристикою корпоративного підприємства, яке утворюється декількома засновниками, хоча й у цьому випадку виникає невідповідність вимозі створення певних органів управління.

Ознака віртуальності за таких умов часто розуміється лише як констатація факту фізичної відсутності інтегрованого суб'єкта господарювання, що не є цілком вірним. Цікавим є те, що відсутність законодавчого тлумачення віртуального підприємства все ж таки непрямо встановлює особливі порядки оподаткування їх діяльності шляхом введення понять «пов'язана особа» й «спільна діяльність без створення юридичної особи». Ця вимога була висунута законодавством з метою недопущення зловживань при

проведенні операцій зі зв'язаними особами й повинна обов'язково враховуватися як МУІР (при формуванні складу акторів $\{A\}$), так і МУІСБ (при забезпеченні обраного режиму функціонування при наявності у складі ВП пов'язаних осіб). Отже, наголосимо на окремому розгляді в межах стратегії ВП ще й податкової стратегії, яка визначатиме цілі й шляхи їх досягнення в напрямку податкової мінімізації та формуватиметься на основі загальної стратегії ВП. Відповідно, МУІР при обґрунтуванні параметрів переходу $\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$ до критеріїв ефективності додасть вимоги мінімізації податкового навантаження на кожного окремого актора зі складу $\{A(t+1)\}$. Завдання ж МУІСБ зведуться до скорочення бази оподаткування, відстроєння податкових платежів чи отримання податкових пільг [368].

З точки зору ж розкриття економічної сутності ВП, доцільним, вважається, буде орієнтуватися на розробки [166] в частині виділення трьох проекцій віртуалізації: ринку (площина взаємодії, утворена використанням набутих ІКТ), реальності (кібернетичний простір узгодження параметрів виробництва) й організаційної форми. Таке виділення простору віртуалізації можна співвіднести з авторськими розробками щодо утворення *PIB*-простору чи *УПВ*-мережі. При цьому відбуватиметься розширення границь ВП (сполучення процесів досягнення значного «віртуального» розміру та збереження гнучкості й адаптивності [501]) та концентрація зусиль учасників віртуальної взаємодії на власних компетенціях [485]. При цьому, на відміну від інших інтеграційних форм, відпадає необхідність у реструктуризації процесів чи виведенні їх на аутсорсинг. Для остаточного формування розуміння ВП скористаємося виділеними у табл. И.12 ознаками: наявність декількох суб'єктів господарювання, тимчасовий характер віртуальної інтеграції, поєднання ресурсів для досягнення узгоджених цілей, відсутність юридичної структури на користь інформаційної.

Аналізуючи представлені у табл. И.12 тлумачення, можна стверджувати про наявність спільних і відмінних рис між віртуальним підприємством та інтеграційними утвореннями, що описуються означеним на рис. 1.24 континуумом. Кожне з цих тлумачень розкриває різні аспекти функціонування ВП. Виділені ж характеристики ВП складатимуть основу відповідних механізмів управління. При цьому більшість авторів орієнтується тільки на розкриття параметрів технологічної чи логістичної взаємодії. Лише у [477, с. 107–109] говориться про необхідність поширення стратегічного партнерства підпри-

емств у ланцюзі постачань, яке характеризуватиметься взаємною довірою, відкритістю й взаємним поділом цінностей. Разом з тим є цілком зрозумілою відмінність форм стратегічного логістичного партнерства і віртуальних підприємств. Застосування ж розробленої автором парадигми інтеграційного розвитку (див. табл. Ж.7) може використовуватися у кожному з означених випадків. Далі розглянемо особливості її застосування до дещо зміненої предметної області.

Перш за все, слід підтримати твердження М. Уорнера [448, с. 218] щодо відсутності абсолютно віртуальних або абсолютно матеріальних організацій. Замість цього реалізується узгоджений дуалістичний варіант поєднання матеріальних артефактів й віртуальних мереж потоків знань (технологій та окремих робітників, що підтримують віртуальну компоненту). Охарактеризована ж у [485] поліцентричність (рівновага й рівність владного балансу) й відкритість (практично повна відсутність бар'єрів для входу) віртуальних підприємств певною мірою змінює вимоги й до організації управління композицією віртуальних і матеріальних компонентів ВП. Означений вище підхід до управління, як до комбінації знань, віртуалізує параметри й правила функціонування МУП (процес управління перетворюється у віртуальну діяльність). Отже, кращою формою ОУП є відбиття ВП як гібридного утворення, спрямованого на узгодження цілей віртуальних і реальних систем діяльності, що й утворили ВП.

За таких умов доречною постане трансформація поданого у [138, с. 30] тлумачення віртуального підприємства додаванням елементів розробленої концепції. Відповідно, розуміння ВП зведеться до тимчасового утворення динамічного складу юридично незалежних суб'єктів господарювання, що функціонують у рамках настанов РІВ-простору та параметрів УПВ-мережі задля отримання заздалегідь визначеного консолідованого результату через поєднання ресурсів та регламентування використання компетенцій параметрами МКБОВР-балансу.

Разом з тим потрібне введення обмежень при віднесенні якоїсь інтегрованої системи до віртуальної. Тут варто підтримати А. В. Катаєва [166] відносно того, що у разі наявності налагоджених виробничих зв'язків, інформованості партнерів про види продукції кожного з них та узгодженості строків дистрибуції товарів у визначене місце, таке підприємство не можна

вважати віртуальним. Це прості субконтрактні відносини, дієвість яких визначається спроможністю МУІСБ передавати процеси на аутсорсинг, додержуватися зобов'язань та формувати оптимальну комбінацію зон ресурсів. Відповідно й наведені у табл. И.12 ознаки ВП, згідно з пропозиціями [71; 116; 448], потребують додавання таких вимог, як випадковість та нерегулярність залучення акторів до ВП, спонтанність інтеграційної взаємодії, висока взаємозалежність учасників при слабкому розвитку відносин довіри, значна залежність кінцевого результату від додержання параметрів угод кожним з учасників, випадковість виникнення віртуальних взаємин. Недоліком цих пропозицій є зведення віртуального підприємства майже до простої ринкової контрактизації. На нашу думку, віртуалізація взаємодії все ж таки вимагає певної тривалості співробітництва, а пропозиції А. В. Катаєва повною мірою можна віднести до компліментарного складу акторів ($\{A^K\}$). Базовий склад акторів ($\{A^B\}$) діятиме в рамках тривалих $\{IO\}$. Типологізація форм утворення ВП, що відповідає цій гіпотезі, подана у табл. 6.1. Означене в ній у табл. 6.1 співвіднесення форм утворення ВП зі спіраллю IP дозволяє застосувати розглянутий у табл. 2.5 архітектурний підхід й по відношенню до віртуальних взаємин. До такого архітектурного опису, згідно з [144], слід додатково включити: перелік систем діяльності виконуваних ВП, розподіливши їх за архітектурними проекціями; часовий проміжок реалізації цілей віртуального співробітництва; опис функціональних областей віртуальної логістичної мережі тощо. Домінуючим елементом тут буде формалізація виконання бізнес-процесів ВП. При цьому задля їх синхронізації необхідно врахувати виникнення компліментарного ефекту від узгодженого використання компетенції.

Цікавою тут є пропозиція Г. Мінса [251, с. 49-85] щодо виділення метакомпетенції, яка необов'язково належатиме одному з учасників ВП, а може розподілятися між всіма акторами мережі. Її можна виділяти як з невіртуальних компонентів (земля, праця, капітал, технології), так і в межах утворених віртуальних полів взаємодії (консолідовані нематеріальні активи, компліментарність стратегічних зон господарювання, узгодженість динаміки IP з вимогами ринку). Відповідно, й IP у ВП зведеться до покращення взаємодії компонентів метакомпетенції (приведе до гармонізації параметрів МКБОВР-балансу ВП через оптимізацію відібраних архітектурних елементів).

Таблиця 6.1

Особливості організації управління інтеграційним розвитком для різних форм утворення віртуальних підприємств

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|
| Тип і характеристика віртуалізації взаємодії | Відображення динаміки інтеграційного розвитку | Особливості організації роботи механізмів МУР та МУСБ | Підвид ВП й відбиття параметрів структурування РІВ-простору |
| <p>BP₁ – емерджентна віртуальна мережа. Тимчасове віртуальне утворення з рівноправних суб'єктів господарювання з метою виконання окремого проєкту (для задоволення певного запиту ринку). Особливість ОУПР полягає у відсутності рекурсивності відносин (наявний лише один виток спіралі ІР)</p> | | <p>Відсутність владного підпорядкування учасників взаємодії спричиняє орієнтацію на переважне використання методів мульти-агентських систем. Оптимізація параметрів взаємодії можлива у разі переходу деяких з акторів до нового віртуального утворення. При цьому з часом може виникнути УПВ-мережа</p> | <ul style="list-style-type: none"> ♦ тимчасова модульна мережа (відсутність РІВ-простору); ♦ асиметрія залежності між акторами приводить до узгодження компетенцій лише в межах УПВ-мережі); ♦ мережа задоволення індивідуалізованих запитів (параметри МКБОВР-балансу для ВП орієнтовано на окремі проєкти з обмеженими строками виконання) |
| <p>BP₂ – віртуальна мережа актора-волонтера. Віртуальне підприємство утворюється лише через владне підпорядкування. Відмінність від УПВ-мережі полягає у ситуативності відбору учасників для утворення віртуальної взаємодії та обмеженому застосуванню можливості еволюціонування відносин</p> | | <p>Дія МУР зводиться до відбору членів ВП ($\{A^N(t+1)\}$), розробки параметрів угоди (визначас накладені $\{O(t+1)\}$ на залучених акторів), оптимізації розподілу ресурсів і використання компетенцій ($C_H \rightarrow max$). Дія МУСБ зводиться до визначення термінів завершення виконання віртуального проєкту</p> | <ul style="list-style-type: none"> ♦ централізовано керовані мережі (РІВ-простір як корпоративна культура актора-волонтера, що в односторонньому порядку керує віртуальними бізнес-процесами) ♦ цільове мережне об'єднання (встановлені актором-волонтером цільові орієнтири для залучених учасників призводять до поширення самоорганізації ПРІВ) |

Закінчення табл. 6.1

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>1</p> <p>VP₃ – віртуальна мережа альянсів конкурентів. В умовах перехресних альянсів можливе залучення компліментарних акторів з різних віртуальних підприємств (див. табл. Б.10). Відбуватиметься накладання витків спіралей акторів-волонтерів, подібних до типу VP₂ зі спільною інституціалізацією ($PIPB = A_1 + A_2$)</p> | | <p>3</p> <p>Дія МУР однієї зі спіралей розвитку полягає в узгодженні параметрів майбутньої конфігурації $\{CS(t+1)\}$ з сформованими у поточний час параметрами МУС з іншої спіралі ПР. У разі ж відсутності часової неузгодженості між витками спіралей різних СБ відбувається узгодження дій їх МУР</p> | <p>4</p> <p>– довгострокові мережні пули (симетрична побудова, спільного для декількох ВП «фронт» агентів);</p> <p>– міждисциплінарні мережі знань (централізоване управління спільними інноваційними проектами у вузлах консолідації ВП);</p> <p>– мережі для великих проектів (синергія консолідованих у різних ВП композитцій компетенцій)</p> |
|---|--|---|--|

У будь-якому разі, орієнтуючись на розроблений ТМБІР, можна стверджувати, що утворення ВП також передбачатиме накладення системи інтеграційних обмежень ($\{IO\}$) на відібраних учасників ($\{A\}$). Відповідно, й створення ВП у цілому можна розглядати як одиничний акт розвитку (як перехід між витками спіралі). Дія ж механізму управління ВП (можна також ідентифікувати як МУІСБ) спиратиметься на представлений у 5-му розділі онтологічний базис й мультиагентський підхід. Саме обмін знанням про параметри узгодження окремих систем діяльності між учасниками ВП за допомогою онтологічних класів, атрибутів, доменів й областей допустимих значень атрибутів дозволяє створювати МУІР віртуального підприємства.

Перелік та змістове наповнення доменів знань (предметних областей) про компетенції учасників ВП слід підпорядковувати параметрам функціонування утвореного ВП. Зафіксувати їх можна через використання проєкцій BSC чи елементів означеного у табл. 2.5 архітектурного представлення. Відповідно в межах елементів архітектури (за допомогою розробленої системи матриць) буде формуватися опис конструкцій агентів (для присутніх у ВП суб'єктів господарювання) та сцени їх взаємодії. Для кожного із залучених до ВП акторів вироблятиметься карта інтересів (зафіксована через змістове наповнення екземплярів класів обраної онтології), співвіднесена з обраним МУІР протоколом взаємодії агентів. У рамках такої карти МУІСБ здійснюватиме моніторинг $\{IO\}$ та визначатиме припустимість виявлених відхилень.

Діяльність ВП підпорядковується онтологічній моделі неявних потреб споживача (формалізуються побажання та можливі поступки). Дія МУІСБ реалізується через періодичну ініціалізацію (через установлений проміжок часу) виконання протоколу переговорів агентів учасників ВП (МУІСБ перетворюється у поле регулярної взаємодії учасників ВП). Моделювання логіки переговорів учасників ВП пропонується здійснювати в термінах мереж Петрі (апарат моделювання динамічних дискретних систем з переважною орієнтацією на асинхронні паралельні процеси, якими й являються логістичні ланцюги створення вартості, що виникають у межах ВП [35]), як це представлено на рис. М.3. Ця модель передбачає утворення ВП за ініціативою якогось великого підприємства, яке здійснює відбір серед потенційних учасників. Взаємодія вхідних до ВП акторів представлена на рис. М.4. Осно-

ву процесу взаємодії становить модель перехресного моніторингу учасників ВП. Зміст роботи цієї моделі (розкритий на рис. М.5) орієнтований на передачу інформації про результат реалізації накладеної на актора системи ролей ($\{PA(A(t))\}$) іншим учасникам ВП. Відповідно до даної схеми з позиції послідовно відбирається i -й учасник ВП, а результати його функціонування передаються до $i+1$ учасника.

Окремо слід звернути увагу, що, не дивлячись на ефективність віртуальних форм утворення ІСБ, треба враховувати такий їх недолік, як зростання ризиків опортунізму через відсутність інституціональної підтримки (обмеженість використання РІВ-простору) й різномірність складу учасників. Означене ж твердження [448] про відсутність повністю віртуальних інтеграційних утворень вимагає оптимізації сполучення у будь-якій ІСБ фізичного (систем діяльності) та нематеріального (консолідовані знання) капіталу, що відповідатиме середині поданого на рис. 1.24 континуума. Ефективність же сполучення систем діяльності (МУПВ) значною мірою залежатиме від особливостей організації управління витратами в межах МУІСБ.

6.2. Організація інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання учасників розширеного логістичного ланцюга створення вартості

Головною метою формування УПВ-мереж є краще за конкурентів задоволення певної потреби ринку при максимізації ефективності господарювання через утворення оптимальної композиції компетенцій. Ця мета майже не змінюється для будь-якого елемента представленого на рис. 1.24 континууму інтеграційних форм (навіть для віртуального підприємства). Таке задоволення потреб потребує здійснення консолідованого управління логістичними процесами, вихід яких і задовольняє запити споживачів. Відповідно, й дія МУП та МУІСБ зведеться до встановлення та перегляду інтеграційних обмежень ($\{IO\}$) відповідно до потреб різних функціональних областей логістики. Цій гіпотезі підпорядковано, як наведений на рис. 2.30 модельний базис дослідження, так і представлену у 4-му розділі монографічного дослідження логіку організації стратегічного управління інтеграційними процесами.

З огляду на те, що методи управління інтеграційними обмеженнями є основою МУП, заданого кортежем (5.1), то й їх удосконалення набуває осо-

близького значення. Оскільки ж встановлення $\{IO\}$ підпорядковане руху логістичних потоків, то й розгляд елементів МУІР та МУІСБ розглядатиметься у цьому ж контексті. Отже, з точки зору загальної постановки завдання, розглянемо особливості управління витратами в інтегрованому ланцюзі створення вартості (ІАСВ) – логістичному ланцюгу підпорядкованому представлений у [260] логіці розширеної логістичної взаємодії. Тут слід відзначити, що хоча питанням побудови систем управління витратами (СУВ) присвячено досить багато досліджень [253; 467; 477], майже всі вони управління витратами ототожнюють лише з внутрішнім середовищем підприємства, без урахування взаємодії з логістичними контрагентами. Орієнтація ж на принципи ОУІР дозволяє функції СУВ розповсюджувати впродовж усієї УПВ-мережі. Реалізувати таке положення можна шляхом застосування концепцій ланцюгів створення вартості (SCM) [510; 521] та теорії забезпечення взаємодії зі споживачами (CRM) [531; 519].

Авторський підхід до побудови онтологічної моделі МУІР дозволяє й СУВ підпорядкувати параметрам МАС, змістивши керівні впливи в оточення акторів (внутрішній ринок ІСБ), підпорядкувавши їх контексту УПВ-мережі. Цілі СУВ також зміняться з мінімізації витрат на зростання ефективності консолідованого витрачання ресурсів (у розрізі представленого на рис. 3.7 архітектурного підходу до визначення синергії компетенцій). Трансформується й калькулювання витрат (статті калькуляції увійдуть до карт інтересів учасників УПВ-мереж) до калькулювання на основі виділення бізнес-процесів. Відповідні системи калькулювання типу АВС та АВМ були розглянуті автором у [316, с. 138–144]. Перевагою таких систем з точки зору прийнятого підходу до інтеграційного реконфігурування ($\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$) є орієнтація на виділення й першочергове фінансування найбільш ефективних процесів (цілком відповідає розробленій логіці ОУІР).

Ураховуючи викладене, логіку організації СУВ у ІСБ слід підпорядкувати представлений на рис. А.11 моделі предметної області. В межах цієї моделі дія СУВ зведеться до додержання обраної траєкторії життєдіяльності, відповідно з означеною на рис. 1.2 кібернетичною схемою. Впровадження ж СУВ до МУІСБ також буде підпорядковане виділенням на рис. 2.6 контурам організації управління. Дія цих контурів, з точки зору МУІСБ, полягатиме у визначенні закономірностей зміни станів учасників ІСБ ($C_{IP}(t)$). Дія ж МУІР

зведеться до трансформації цих закономірностей ($C_{\text{ІП}}(t) \rightarrow C_{\text{ІП}}(t+1)$) відповідно до зміни архітектурного структурування інтеграційного утворення ($f: \text{ІСБ}(t+1) \rightarrow C_{\text{ІП}}(t+1)$). Реалізацію ж $C_{\text{ІП}}(t)$ закону пропонується здійснювати шляхом застосування сценаріїв (стандартизованих субмеханізмів) регулювання витрат (M_{XY}). Варіанти інтеграції M_{XY} до контурів СУВ (у термінах кібернетики) представлено на рис. 6. та И.12. Особливістю запропонованої схеми є те, що вона відображає два набори зворотних зв'язків. *По-перше*, зв'язки утворені у внутрішньому середовищі окремого актора, що повністю зведено на дотримання $C_{\text{ІП}}(t)$. *Другий* тип зв'язків регулює дуальні клієнтальні відносини. При цьому актор розглядається і як замовник певного виду послуг (відносини типу «постачальник – підприємство»), і як дистрибутор іншого виду послуг (відносини типу «підприємство – споживач»). Це цілком відповідає означеній на рис. 2.9 МБ-мережі та МКБОВР-балансуванню.

Практичне провадження означених зворотних зв'язків (контурів на рис. И.12) потребує формування для кожного з учасників ІСБ (відповідної до конкретних умов функціонування) множини механізмів, таких, як: $\{M_{1..K}\}$ – субмеханізми узгодження інтересів учасників логістичної мережі; $\{M_{2..X}\}$ – субмеханізми управління абсолютною величиною трансформаційних (виробничих) витрат; $\{M_{3..Y}\}$ – субмеханізми управління ефективністю використання ресурсів і компетенцій; $\{M_{4..Z}\}$ – субмеханізми управління консолідованим прибутком; $\{M_{5..L}\}$ – субмеханізми мінімізації податкового навантаження (елементи податкового менеджменту); $\{M_{6..M}\}$ – субмеханізми фінансування МУП; $\{M_{7..N}\}$ – субмеханізми нормалізації рівня трансакційних витрат. Структурування цих субмеханізмів, підпорядковане архітектурному представленню ІСБ, подане на рис. 6.1 (разом з відображенням елементів кожної з множин $\{M_{ij}\}$), цілком відповідає означеному на рис. 3.7 підходу до розрахунку синергії інтеграційної взаємодії. Отже, й вибір конкретних субмеханізмів пропонується підпорядковувати вимозі зростання синергії компетенції учасників ІСБ ($C_H \rightarrow \max$).

У якості прикладу впровадження СУВ розглянемо особливості її впровадження у ВАГ «Мотор Січ» (характеристика СУВ даного підприємства оприлюднена автором у [316, с. 144–156; 334; 337]). Отже, *по-перше*, слід визначити підрозділи підприємства ($\{A(EL(t))\}$), що беруть участь у діяльності МУПВ (ланцюгу створення вартості, ІАСВ), а саме: планово-економічне управління (ПЕУ), бухгалтерську службу (БУХ) та виробничі

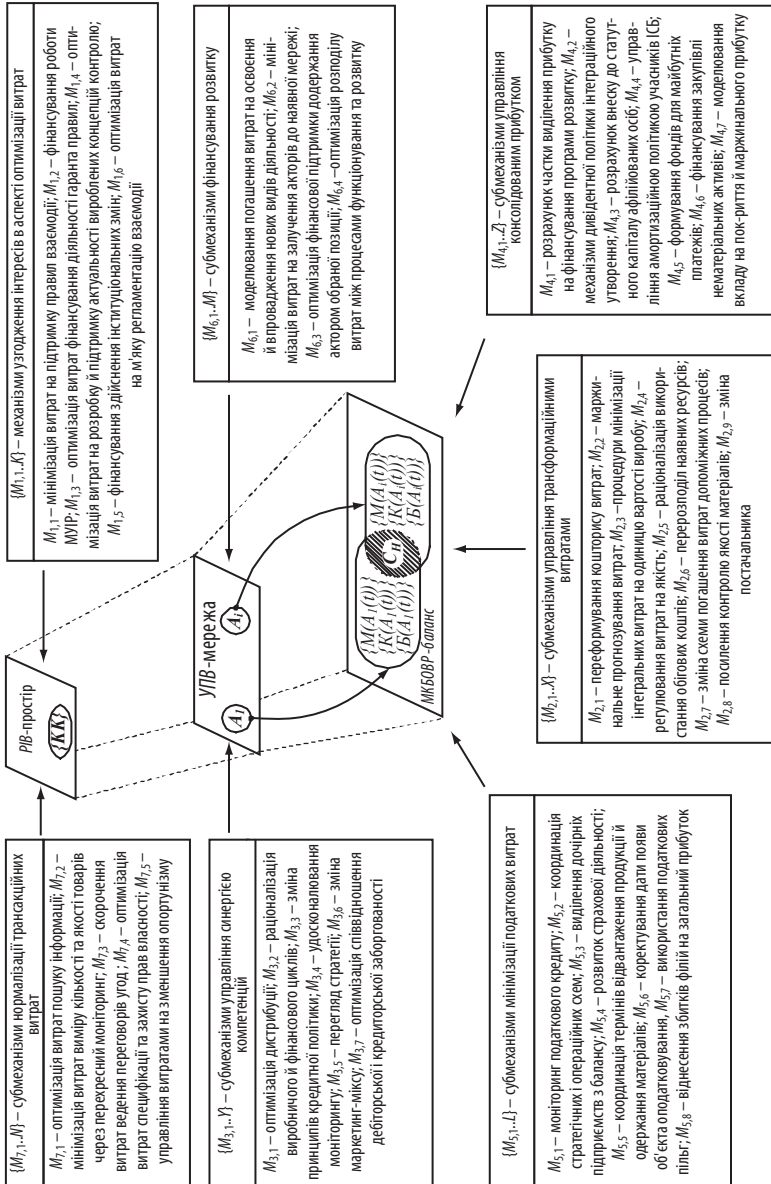


Рис. 6.1. Архітектурне представлення субмеханізмів управління витратами

підрозділи (ВП) підприємства. По-друге, необхідно структурувати СУВ та організувати її взаємодію з МУІСБ. Задля цього в рамках СУВ передбачається виділення модулів стратегічного планування (СУВ СПЛ), моніторингу (СУВ МОН) та оперативного регулювання (СУВ ОПР). Взаємодія даних підрозділів регламентується схемами документопотоків (розроблені реквізити цих документів також оприлюднено у [316, с. 267–270]).

Отже, серед документопотоків виділено рух аналітичних таблиць (АТ), виробничої інформації й даних (ВД) та попередньо обробленої інформації (ПОІ). Дія інтеграційних обмежень і контроль за їх дотриманням моделюються визначенням нормативного (НР) й планового (П_р) рівня підконтрольних показників. Організацію ж управління зведено до розробки класифікаторів причин відхилень (КАС), визначення зон спостереження й складу П_р у них (ЗС), визначення джерел даних (ДЖД), встановлення планових завдань (ПЗ), розробки форм відображення інформації про підконтрольні показники (ФР П_р) й графіків документообігу (ДО ФР), визначення кодів та значення відхилень (КЗВ). Безпосередньо ж робота СУВ полягає в виробленні пропонованого до МУІСБ варіанта регулювання витрат (ПВР) у разі непередбачених обставин чи відборі й використанні заздалегідь розробленого сценарію регулювання (ВМР) з {M_{xy}}. У разі наявності непередбачуваних подій додатково відбувається передача узгодженого варіанта реагування на них (УВР) та здійснення корегування планових завдань (КПЗ). Задля реалізації цих дій, як видно з рис. 6.2, СУВ згідно з обраним періодом регулювання проводить «план-факт» аналіз витрат з відповідним регулюванням відхилень. Розмір відхилень установлюється відповідно до визначеного допустимого діапазону порушення інтеграційних обмежень (ΔІО).

Інтеграція поданої на рис. 6.2 схеми до СУВ двох учасників клієнтальних взаємин створює дуальні зв'язки, які (відповідно до рис. 2.25) розширюються до УПВ-мережі. Паралельно й у складі РІВ-простору встановлюються деякі інституціональні обмеження (в межах {КК} визначають правила й норми реагування на відхилення в рівні витрат чи опортунізм якогось з акторів при використанні зазначених на рис. 6.5 механізмів). Інтеграція СУВ з параметрами РІВ-простору забезпечує підвищення свідомості (або через можливість владного примусу, або через поширення відносин довіри) учасників ІСБ (особливо в межах соціальної інтеграції).

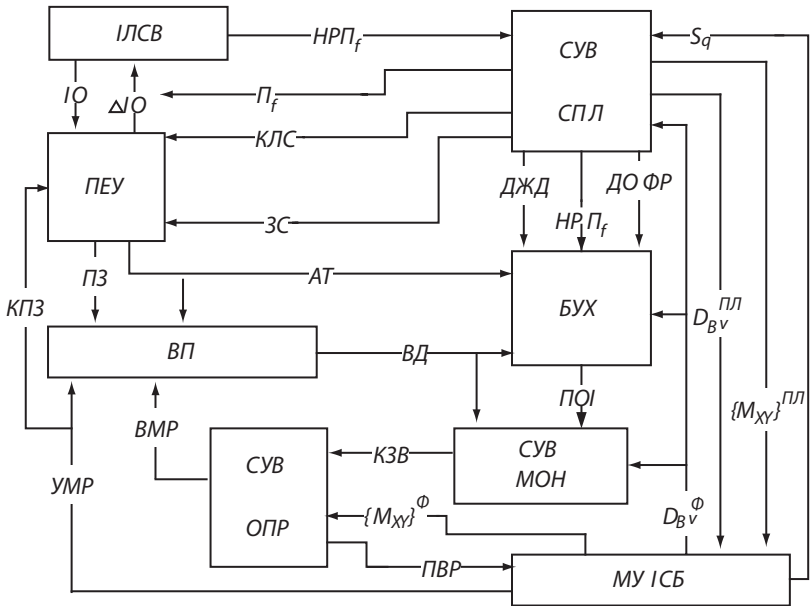


Рис. 6.2. Схема процесу управління витратами в учасника ІСБ

Розвиток інтеграційних процесів зводить управління витратами до встановлення й максимізації додаткової вартості, яка консолідовано виробляється узгодженими діями учасників інтегрованого ланцюга постачань. При цьому фактично фінансування всіх учасників УПВ-мережі здійснюється останньою ланкою логістичного ланцюга (з розподілом прибутку у зворотному від руху матеріальних потоків напрямку). Отже, і по відношенню до кінцевого споживача відбувається позиціювання акторів у ІСБ та формування композиції компетенцій. За таких умов слід окремо розглядати такі два аспекти СУВ, як управління окремим підприємством, що діє в межах логістичного ланцюга, та управління безпосередньо УПВ-мережею. Це відповідає як поданим на рис. 2.13 контекстам розгляду інтегрованої цілісності – KP_1 та KP_2 , так і наведеним на рис. 6.4 двом наборам зворотних зв'язків.

За таких умов актуалізуються питання прийняття МУІСБ узгоджених рішень та управління інтегрованою собівартістю продукції. Зрозуміло, що

й підґрунтя узгодження цих рішень становитиме раціоналізація взаємодії учасників УПВ-мереж та структурування їх відносин у термінах мінімізації консолідованих витрат для максимізації корисного результату на виході. У якості приклада такої консолідації розглянемо означену у [ППП, с. 199–201] процедуру кооперативної закупівлі жароміцних марок прокату та абразивних матеріалів ВАТ «Мотор Січ» (рис. 6.3).

Так, у частині А рис. 6.3 наведено приклад логістичної інтеграції ВАТ «Мотор Січ» до зовнішнього ринку, коли закупівля й присутність у зонах постачальників ресурсів контролюється через відокремлений підрозділ (спрямованість дій МУІСБ також означена на рис. 6.3). Метою такого виділення процесів є максимальне наближення до наявних компетенцій при подоланні міжурядових бар'єрів. У частині Б рис. 6.3 означено особливості використання логістичних посередників для висування об'єднаного з контрагентами замовлення. Необхідність для цього обумовлена більш низькою потребою у певного роді ресурсі, ніж це передбачено системою збуту постачальника. У даному випадку ВАТ «Мотор Січ» вступає у кооперативні відносини з власними конкурентами в сфері логістики закупівель.

Отже, впровадження означеної на рис. 6.3 схеми для узгодження інтересів учасників РІВ-простору (у разі його структурування за рухом логістичних потоків) дозволяє організувати консолідоване досягнення поданих у табл. 2.1 критеріїв ефективності ІР. З точки ж зору поданої на рис. 2.33 референтної моделі ОУІР, організація виконання функцій СУВ являтиме собою наповнення інструментального забезпечення МУІСБ (елемента А5, розкритого на рис. 5.9), як це подано на рис. 6.4 та рис. 6.5.

Безпосередньо ж роботу СУВ можна звести до наведеної на рис. 6.5 послідовності. Результат проходження означених етапів дозволяє розподілити вигоди від задоволення ринкових потреб між учасниками ІСБ. Ураховуючи ж спіральний підхід до відбиття параметрів ІР, роботу СУВ пропонується підпорядкувати інструментарію еволюційного моделювання [186; 234] (зокрема через застосування генних алгоритмів [124; 498] та моделей колективної поведінки [165, с. 343–353]).

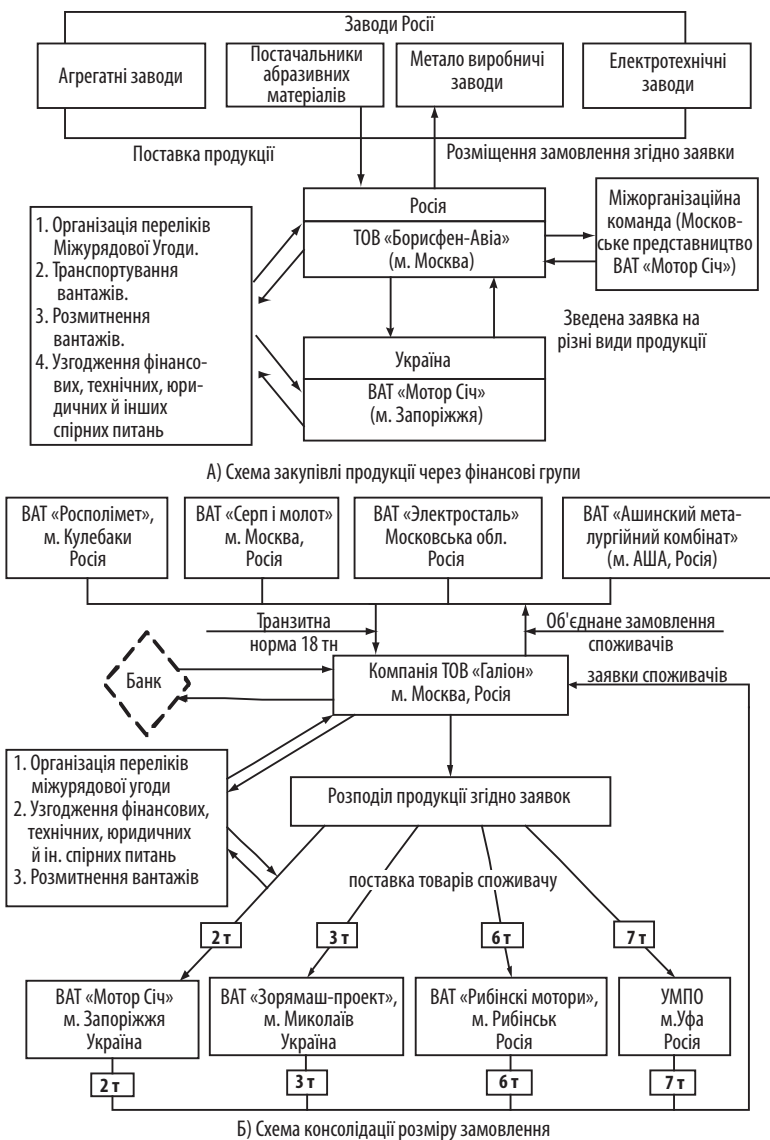


Рис. 6.3. Моделі УПВ-мережі ВАТ «Мотор Січ»

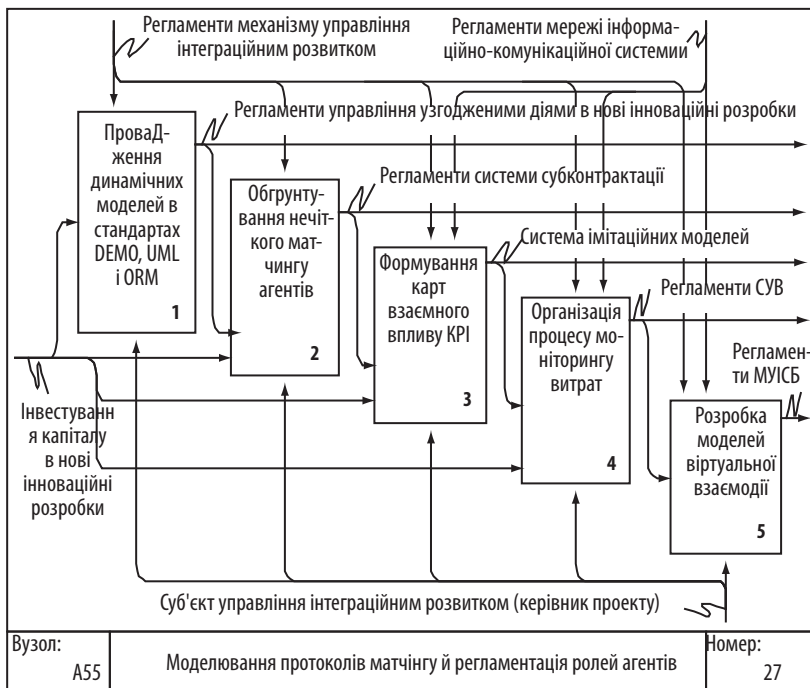


Рис. 6.4. Організація інструментального забезпечення МУІР

У даному випадку, орієнтуючись на методи еволюційного моделювання, можна розробити підхід до формування оптимального (за критерієм максимізації консолідованого результату діяльності) складу учасників УПВ-мережі. Відповідний склад критеріїв й проміжних показників представлено у табл. 6.2.

Логіка використання поданих у табл. 6.2 співвідношень полягатиме у тому, що вони утворюють початкову «популяцію», яка відбиває стан інтеграційних взаємин й обмежень на діяльність учасників УПВ-мережі. У цьому випадку пропонується виділити два варіанти використання еволюційного моделювання. *По-перше*, можливо використовувати означені у табл. 6.2 параметри для фіксування та перегляду взаємин акторів у кожному циклі інтеграційного розвитку. Це доречно для невеликих ІСБ (використовується як заміна означених у підрозд. 2.4 архітектурних моделей). *По-друге*, можливе виконання оптимізації складу й підпорядкованості учасників УПВ-мережі.

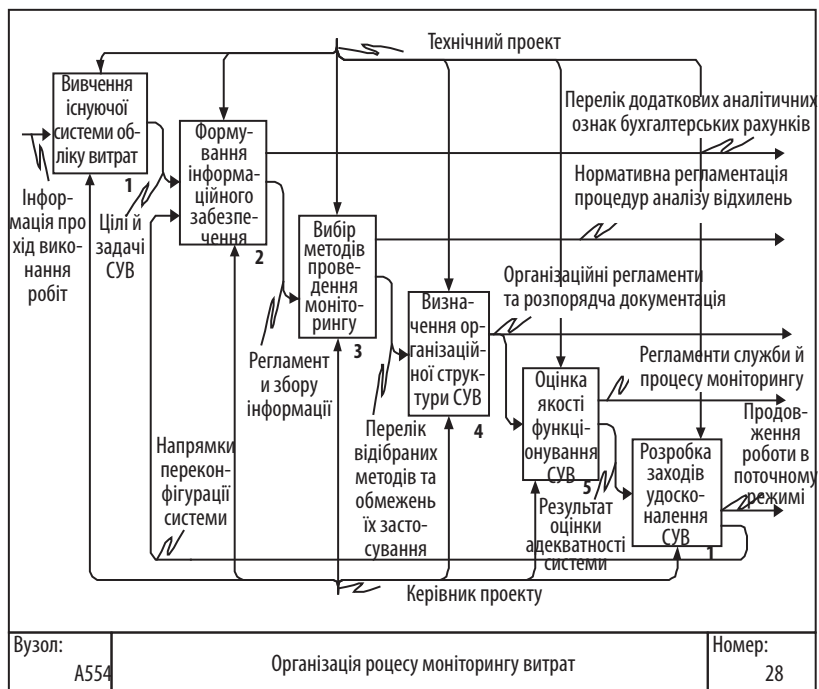


Рис. 6.5. Послідовність впровадження СУВ

Таблиця 6.2

Сукупність критеріїв оптимізації складу учасників УПВ-мережі

| Ген | Алель | Характеристика |
|---|-------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Блок відображення включення актора до поточного проекту розподілу | | |
| G1 | 1 | Суб'єкт господарювання залучається до УПВ-мережі |
| | 0 | Суб'єкт господарювання функціонує самостійно |
| G2 | 1 | Прапорець (ідентифікатор) готовності контрагента до співпраці в рамках логістичної взаємодії |
| | 0 | Прапорець (ідентифікатор) неготовності або небажання контрагента до співпраці в рамках логістичної взаємодії |

РОЗДІЛ 6. Моделювання взаємодії агентів у процесі інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання

Продовження табл. 6.2

| 1 | 2 | 3 |
|--|-------|---|
| G3 | 1 | Враховувати успіх майбутньої взаємодії (стратегія лояльності) |
| | 0 | Байдужість до історії взаємин (стратегія «короткої відстані») |
| G4 | 1 | Подальша взаємодія важлива через значну ресурсну залежність (орієнтація на задоволення вимог залученого суб'єкта господарювання) |
| G5 | 0 | Учасник УПВ-мережі може бути переведений до більш низької групи (максимізація використання всіх можливих поступок постачальника) |
| Блок характеристик умов взаємодії з учасником УПВ-мережі | | |
| G6 | Число | Вартість ресурсів, які надає залучений до УПВ-мережі учасник |
| G7 | Число | Експертна (бальна) оцінка якості надаваних до УПВ-мережі ресурсів |
| G8 | Число | Вартість компетенцій, які надає залучений до УПВ-мережі учасник |
| G9 | Число | Важливість учасника з точки зору присутності у ІСБ (інтегральний показник гомогенності групи з табл. 3.2) |
| G10 | 1 | Наявність релятивістських угод про підтримку взаємодії |
| | 0 | Відсутність релятивістських угод про підтримку взаємодії |
| G11 | 1 | Накопичена лояльність (наявність у попередньому періоді угод про регламентацію параметрів взаємодії та інституціоналізацію взаємин) |
| | 0 | Прояв байдужості (відсутність у попередньому періоді угод про регламентацію параметрів взаємодії та інституціоналізацію взаємин) |
| G12 | Число | Планова тривалість детерміністського етапу кривої ІР |
| G13 | Число | Ліквідність контрагента |
| G14 | Число | Діапазон поступок при визначенні ціни продукції |
| G15 | Число | Можливе скорочення циклу поставок |
| Блок урахування синергії взаємодії | | |
| G16 | 1 | Наявність передумов до інтеграції |
| | 0 | Відсутність передумов до інтеграції |
| G17 | 1 | Актор ігнорує власні наміри |
| | 0 | Актор готовий до співпраці з рештою учасників угоди |
| G18 | 1 | Прапорець (ідентифікатор можливості) виникнення синергії при взаємодії підприємства з відібраним суб'єктом господарювання |
| | 0 | Прапорець (ідентифікатор відсутності) синергії логістичної взаємодії |

| 1 | 2 | 3 |
|--|-------|--|
| G19 | 1 | Наявність стимулів до зміни витку спіралі IP |
| | 0 | Відсутність стимулів для зміни витку спіралі IP |
| Блок відображення результатів та розрахунку цільової функції | | |
| G20 | 1 | Ідентифікатор можливості для інтеграційної взаємодії |
| | 0 | Ідентифікатор перешкод для інтеграційної взаємодії |
| G21 | Число | Обрана ціна при врахуванні знижки |
| G22 | Число | Тривалість циклу постачань після звуження зони компромісів |
| G23 | Число | Частка (доля учасника ІСБ) матеріального потоку, яка залучатиметься до бізнес-процесів підприємства від даного контрагента |

У будь-якому разі задача утворення УПВ-мережі трансформується до NP-складних задач, вирішувати які доречно методом генетичних алгоритмів з турнірною селекцією. Початкова популяція I_0 формувалася з сукупності генів, які відбивали: блок включення актора до взаємодії (визначалася комбінацією маркерів з безперервних хромосом), блок характеристик умов взаємодії з УПВ-мережею (вагові характеристики відбивалися перераховуваними хромосомами). Головною особливістю підходу є орієнтація на забезпечення синергії взаємодії як між підприємством та постачальником, так і між постачальниками, включеними до виконання поточного замовлення. За цільову функцію обирались або критерій максимізації надійності, або мінімізації сукупних витрат. Обрані параметри алгоритму означені у табл. 6.3.

Безпосередньо розрахунки щодо визначення $\max \{f(i) \mid i \in I_0\}$ для УПВ-мережі ВАТ «Мотор Січ» проведено у пакеті програм Gene Hunter (являє собою настройку до середовища Excel, в якому задаються обмеження й параметри цільової функції). При цьому цільова функція диференційовано обирається для різних витків спіралі IP (див. рис. 1.24). На детерміністському етапі вона зведеться до максимізації корисного результату від взаємодії чи мінімізації сукупних витрат ІСБ. На біфуркаційному – підвищенню стійкості утвореної структури або зростанню прояву ефекту синергії (на жаль Gene Hunter не дозволяє проводити багатокритеріальну оптимізацію).

Подальшим розширенням поданої на рис. 6.4 схеми може постати представлена на рис. 6.6 модель дуальної взаємодії, виконана в термінах мови UML.

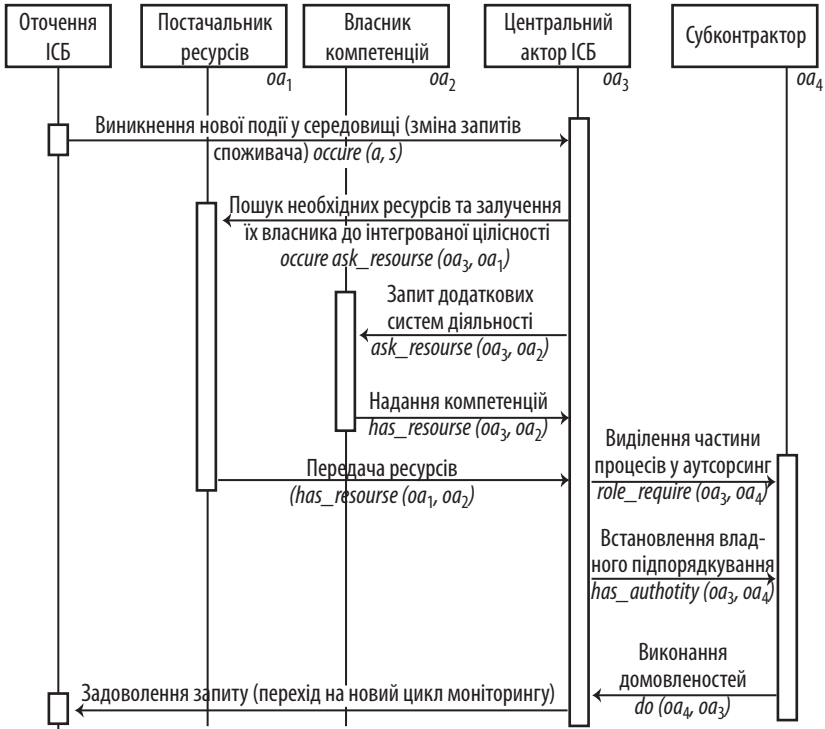


Рис. 6.6. Модель розширення дуальних взаємин до УПВ-мережі

Особливістю пропозицій у даному випадку є сполучення представленого у табл. 6.2 еволюційного моделювання та поданих у табл. А.6 предикатних висловлювань. Означена на рис. 6.6 модель відображає лише логіку взаємодії двох акторів. Подібні регламенти взаємин у процесі ОУІР розроблятимуться для всіх означених на рис. А.9 елементів проблемної області дослідження та для всіх дуальних відносин між акторами поданої на рис. 2.29. моделі участі в мережній структурі. На основі використання даної моделі можливе також регламентування виділення окремих процесів у аутсорсинг чи відбиття процесу прийняття рішення про укладення субконтракту.

6.3. Організація управління субконтрактними відносинами інтегрованих суб'єктів господарювання

Зведення інтеграційного розвитку до трансформації архітектурного представлення ІСБ вимагає від ОУІР вироблення дієвого інструментарію відбору суб'єктів господарювання ($\{A(t+1)\}$) для накладення системи інтеграційних обмежень. Якщо ж додатково врахувати потребу розширення методологічного базису управління квазіінтегрованими акторами (середина континуума на рис. 1.24), підсилену ознаками «жорсткої» олігополії, необхідно орієнтуватися на впровадження дещо інших механізмів управління інтеграційними процесами. Вони мають урахувувати більш складні умови ведення конкурентної боротьби між домінуючими акторами та передбачати поширення субконтрактних схем ІР. Емпіричним підтвердженням цього положення є означена на рис. В.6 динаміка зростання обсягів субконтрактації.

Окремо відзначимо, що подальше викладення матеріалу про субконтрактацію цілком відповідатиме поданій на рис. 1.16 схемі вибору раціональних границь фірми. На подібній основі можуть взаємодіяти учасники ІСБ, виділені в процесі аутсорсінгу. Прийняття ж у 4-му розділі ресурсно-компетентнісного підходу до стратегічного управління ІСБ дозволяє прийняття рішення про аутсорсинг базувати на поданій на рис. 6.7 схемі, яка базується на виділенні зон релевантних ресурсів (ЗРР) та їх співвіднесенні з бізнес-процесами інтегрованого утворення (БП).

Організація розвитку субконтрактних відносин цілком відповідає наведеному на рис. И.12 контуру побудови СУВ. Разом з тим предметна область дещо розширюється по відношенню до означеної на рис. А.11 схеми, зокрема й через більш високу потребу у використанні маркетингового інструментарію (в рамках концепцій «прицільного» [23] чи прецизійного [164] маркетингу та маркетингу відносин [92]) для відбору учасників ІР (як в межах МУПВ, так і по відношенню до оточення ІСБ). За таких умов, відповідно до поданої на рис. 3.10 схеми інституціоналізації взаємин, зростає ефективність процесів ІР через оптимізацію складу майбутніх представників РІВ-простору. Вимога підвищення ефективності, в свою чергу, потребує розробки чітких критеріїв до відбору учасників клієнтальних відносин.

Тут слід звернути увагу на певний пласт досліджень [210; 512], в яких пропонують розглядати реалізацію послуги чи продаж товару не як окрему

транзакцію, а як безперервний процес здобуття лояльності клієнта [164; 524] (здобуття лояльності зводиться до введення параметрів $\{IO\}$ у дуальні клієнтальні взаємини). Тлумачення Я.Х. Гордоном партнерського маркетингу як «безперервного процесу визначення й створення нових цінностей разом з індивідуальним споживачем, з подальшим спільним отриманням й розподілом вигід від цієї діяльності між учасниками взаємодії» [92, с. 35], дозволяє використовувати *PIB*-простір як інституціональне забезпечення процесу спільного створення цінності (управління лояльністю як встановлення й перегляд спільних поглядів $\{KK\}$ учасниками дуальних взаємин).

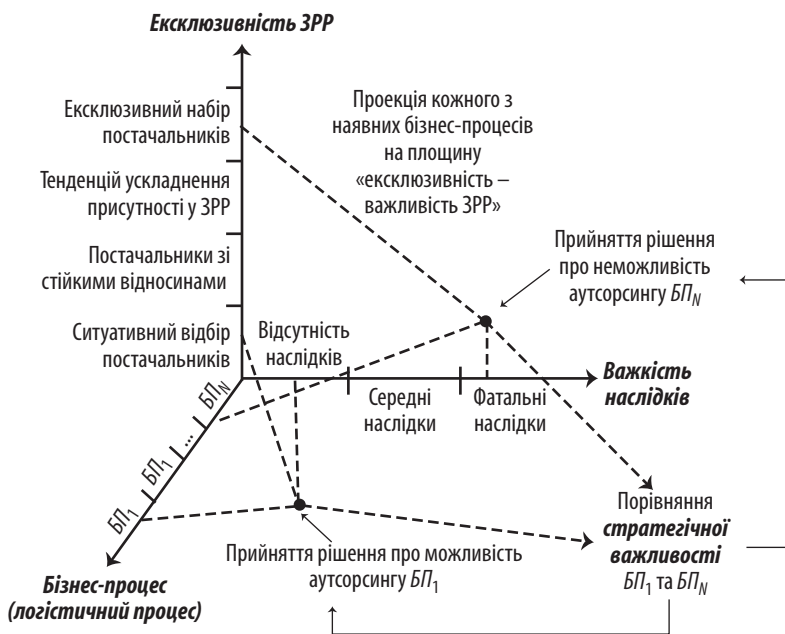


Рис. 6.7. Застосування матриці логістичного аутсорсингу

Отже, оскільки дія МУІР трансформується в управління клієнтальними взаєминами, можна вивести ряд положень для регулювання субконтрактної взаємодії при задоволенні конкретних запитів ринку, а саме: актор-клієнт шукає задоволення своїх специфічних потреб у рамках УПВ-мережі замість простого акту купівлі-продажу; дуальність взаємин обумовлює не

просто задоволення потреб, а спільне формування необхідних, з точки зору актора-клієнта, якостей та вимог до обслуговування; підтримка лояльності у відносинах можлива лише за умови формування належної інфраструктури внутрішнього ринку, підґрунтям для чого є інституціоналізація взаємодії в межах РІВ-простору.

Слід звернути увагу на необов'язковість задоволення зазначених вимог у кожному акті взаємодії, яка витікає з положень концепції концентричних кілець. Так, концентрований прецизійний маркетинг (переваги завдяки фокусуванню, пропонуванню унікальних властивостей продукту й розвитку лояльності [164]) доцільно застосовувати по відношенню до вузлових акторів-волонтерів. Для решти акторів можливе використання маркетинг-міксу, заснованого на диференціації параметрів взаємодії. Взаємодія ж із зовнішніми, по відношенню до ІСБ контрагентами може базуватися на традиційній концепції масового маркетингу. Разом з тим ОУІР повинна передбачати сполучення зазначених варіантів регламентування взаємодії. Так, наприклад, у процесі створення мереж перетинання альянсів бажаний відхід від традиційного маркетингу у відносинах типу «міст» (див. табл. 3.3). Дієвим є також збагачення інтеграційного маркетингу здобутками синергетичного підходу, коли РІВ-простір розглядається як сукупність контурів самоорганізації з цільовою функцією максимізації синергії ($C_H \rightarrow \max$) у розроблених програмах лояльності.

Складність процесу встановлення критеріїв відбору акторів, з якими будуть поширюватися інтеграційні взаємини, обумовила потребу використання методології нечітких множин для вирішення завдання відбору складових множини $\{A(t+1)\}$. За для цього (згідно з викладеною С. Д. Штовбою [491] загальною постановою завдання нечіткої класифікації) передбачається здійснення розподілу всього переліку потенційних учасників відповідно до задалегідь визначених класів $\{d_1, d_2, \dots, d_m\}$ й інформативних ознак $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ через відображення виду:

$$X = (x_1, x_2, \dots, x_n) \rightarrow y \in \{d_1, d_2, \dots, d_m\}. \quad (6.1)$$

Відповідно до значення вихідної змінної (приймає одне значення з множини $\{d_1, d_2, \dots, d_m\}$) здійснюється відбір найбільш вдалої дуальної комбінації акторів. Подальше проведення розрахунків базувалось на використанні пакета прикладних програм MATLAB Fuzzy Logic Toolbox, який реалізує про-

ектування систем нечіткого логічного висновку з безперервним виходом, тобто для випадку, коли вихідна змінна може приймати значення з діапазону $[y, \bar{y}]$ [216, с. 382].

Окремо слід зазначити, що лояльність – це тільки частина критеріїв для вибору партнерів, особливо для дуальних В2В відносин. Клієнтальні взаємини між дуальними акторами в УПВ-мережі потребують розподілу лояльності безпосередньо якомусь суб'єкту господарювання з лояльністю до його товарів і послуг. Окрім того, в процесі створення УПВ-мережі партнерські відносини слід встановлювати не лише з лояльними контрагентами. Можливе встановлення й вимушених взаємин, заснованих на владному підпорядкуванні в межах МКБОВР-балансу. Відповідно й зміст зазначених формулою (6.1) класів пропонується визначити таким чином: d_1 – лояльні партнери; d_2 – вимушені партнери; d_3 – потенційні партнери; d_4 – індіферентні партнери; d_5 – решта акторів, на яких не повинна концентруватися увага МУІР. Залежності від виду партнера будуть формуватися параметри взаємодії, встановлюватимуться умови постачання й оплати, враховуватимуться специфічні потреби.

Оскільки основу відображення (6.1) складає певний набір показників ($X = \{X_{ij}\}$, $i = 1..N$, $j = 1..M$), пропонується їх співвіднести з наведеною у розд. 4 структуризацією інтеграційних обмежень. При цьому передбачається поєднання якісних та кількісних показників з розподілом їх на окремі змістовні частини, що складатимуться з N узагальнених груп по M_i факторів у кожній i -й групі. Для уникнення дублювання критеріїв пропонується виділення таких груп показників: X_1 – показники ефекту від встановлення клієнтальних відносин; X_2 – трендові характеристики взаємодії; X_3 – характеристики витратності взаємодії; X_4 – стратегічні параметри взаємодії; X_5 – показники можливості взаємних поступок; X_6 – опціональні ефекти та ризики. Показники можуть встановлюватися як за окремим видом продукції, так і в середньому за всім обсягом продажу.

Змістовне наповнення множин $\{X_{ij}\}$ відображене наведеними у табл. О.1 (містить параметри функцій належності для кількісних параметрів категоруювання споживачів) та О.2 (відображає формування функцій належності за якісними параметрами клієнтальної взаємодії) наборами показників. В кожній з цих таблиць показники передбачають розподіл на п'ять рівнів – від дуже низького до дуже високого. Оцінку можливості встановлення відно-

син слід здійснювати на основі визначення функції приналежності $\mu_i(u)$, для якої $\mu_i: U \rightarrow [0, 1]$. При цьому, орієнтуючись на [35], можна задати матрицю $\|\mu_{NS}\|$ порівняння значень показників. Саме на основі матриці $\|\mu_{NS}\|$ встановлюватиметься відповідність елементів множин $\{X_{ij}\}$ та $\{d\}$ (у межах відображення (6.1)). Оскільки ж формула (6.1) орієнтована на клієнтальність відносин, доречним буде застосування пропозиції А.О. Недосекіна [264] в частині використання CLM-моделі (Consumer Loyalty Model) типологізації клієнтів. Ця модель зводиться до формування ієрархії критеріїв (G), за допомогою яких суб'єктів господарювання розподіляють між елементами множини $\{d\}$, та розробки лінгвістичних змінних ($\{L\}$), які надають якісні та кількісні рівні виділених критеріїв. Окремо до CLM-моделі вводяться параметри співвіднесення критеріїв категоруювання один з одним (відношення переваги (\succ) та байдужості (\approx) між порівняними критеріями). В результаті можна отримати таке:

$$\left| \begin{array}{l} CLM = \langle G, L, \Phi \rangle \\ L = \{Very\ Low\ (VL),\ Low\ (L),\ Medium\ (M),\ High\ (H),\ Very\ high\ (V)\} \\ \Phi = \{F_i(\phi)\ F_j \mid \phi \in (\succ, \approx)\} \end{array} \right| \quad (6.2)$$

Перевагою означеного у табл. О.2 подання показників є їх орієнтація на проведення якісної оцінки та представлення у вигляді лінгвістичних змінних. Відповідно вони можуть також бути оцінені додатково й за допо-

могою експертних (бальних) оцінок ($I = \sum_{j=1}^5 I_j \sum_{i=1}^N r_i \mu_{ij} \rightarrow 1$ при зростанні

доречності встановлення партнерських клієнтальних відносин). Розрахунки ж означених у табл. О.1 показників підпорядковано застосуванню трапецієвидних нечітких чисел. Орієнтуючись на загальний вигляд T -числа, поданий на рис. О.1, в табл. О.1 запропоновано формули обчислення граничних значень кожного з показників. При цьому, як в табл. О.1, так і на рис. О.1, a_i являють собою абсциси вершин трапецієвидного числа. Безпосередньо ж розрахунок вузлових точок функцій приналежності запропоновано базувати на означеному у [491] образі $m = (m_1, m_2, m_3, m_4) \in Z$.

У свою чергу, зазначена у [264] та формулі (6.2) деревоподібна ієрархія G може бути описана орієнтованим графом без циклів, петель, горизонталь-

них ребер у межах одного рівня ранжирування, що містить одну кореневу вершину:

$$G = \langle \{F_i\}, \{V_{ij}\} \rangle, \quad (6.3)$$

де $\{F_i\}$ – безліч вершин факторів,

$\{V_{ij}\}$ – безліч дуг,

F_0 – коренева вершина, що відповідає ступеню можливості встановлення партнерських відносин з конкретним споживачем. При цьому в графі, на який накладено систему переваг Φ , кінцівки дуг відповідають вершинам рангів. Загальний вигляд графа представлено на рис. О.2.

Відповідно до рис. 6.13 нечітку модель категорювання споживачів можна реалізувати в системі MATLAB сімома системами нечіткого виводу (представлених окремими fis-файлами) типу Мамдані [491]. Підґрунтям для цього постало вироблення продукційних правил (формування системи нечітких знань типу «... якщо... то...» [491]) для кожної змінної та окремих їх складових за аналогією до табл. О.3. Така орієнтація на нечіткі знання дозволяє використовувати розроблену методика категорювання партнерів в умовах діяльності будь-якого підприємства.

Проведення зазначеного категорювання має бути основою для розробки стратегії інтеграційної взаємодії та підґрунтям для вдосконалення логістичних операцій в УПВ-мережі. Дане положення співпадає з розглянутими у розд. 4 особливостями конкурентної поведінки інтеграційних структур (див. рис. 4.6) й синергетичною парадигмою, коли маркетинг клієнтальних відносин перетворюється у певний атрактор розвитку, оскільки саме до наведеної цінності й притягаються споживчі переваги. При цьому ще більше актуалізується потреба створення мереж надання цінності, оскільки чим тісніше крива досвіду взаємодії співпадатиме з зростанням цінності опціонів виробника, тим більшою буде прихильність контрагента (споживача, клієнта), а отже, і прибутки підприємства й інтегрованої структури бізнесу.

Пропонований підхід до оцінки доречності встановлення клієнтальних взаємин необхідно співвідносити з розглянутим (наприклад, позицією p_5 на рис. М.3) опціонним підходом до відбору учасників інтеграційної взаємодії. Водночас можливість розгляду біфуркаційного переходу на спіралі IP (див. рис. 2.4) дозволяє використовувати проектний підхід у встановленні клієнтальних відносин. Отже, застосування опціонного підходу в поєднанні

з проектною орієнтацією на споживача передбачатиме ітераційне узгодження бізнес-моделей (склад яких було подано у табл. И.11) окремих акторів ($\{BM_{A1}\} \leftrightarrow \{BM_{A2}\}$) з метою збереження наявних конкурентних переваг та підтримки гнучкості й інноваційності функціонування ІСБ.

Відповідно зазначені у табл. О.3, правила (механізми) нечіткого логічного висновку можна трансформувати і до патернів правил взаємодії ($\{BM_{A1}\} \leftrightarrow \{BM_{A2}\}$). Приклад такої трансформації, заснований на реалізації поданої на рис. О.2 моделі типологізації клієнтальних відносин, наведемо по відношенню до індустріальної групи «УПЕК», спіраль інтеграційного розвитку для якої було представлено на рис. 2.37. Далі визначимо ступень взаємної інтеграційної відповідності для ВАТ «Укрелектромаш» та його контрагентів. При цьому розрахунки розподілімо на три частини. Так, по-перше, сформуємо T -числа (див. табл. О.1) для оцінки розвиненості лояльності у клієнтальних відносинах між ВАТ «Укрелектромаш» та ВАТ «Харверст». Отримані результати представимо у вигляді табл. О.4.

Аналізуючи дані табл. О.4, слід звернути увагу на деякі відмінності використання пропонованої методики. *По-перше*, всі показники, які обчислюються в абсолютному значенні, бралися у 1000 ум. од. (доларів США). *По-друге*, частину показників було розширено відповідно до типів продукції що випускається. Так, показники X_{141} та X_{151} відповідають електродвигуну ВОВ-63-112ММ; показники X_{142} та X_{152} відповідають електродвигуну АИР-100-SP2; показники X_{143} та X_{153} відповідають електродвигуну АИР-63-А2. Все це трифазні електродвигуни, що можуть використовуватися для комплектації електроприводів різних механізмів загальнопромислового призначення. Далі, на основі табл. О.4 та за допомогою означеної на рис. О.1 моделі розрахуємо функції належності та значення для показників з табл. О.1. Результати розрахунків зведемо у табл. О.5.

Для розрахунку загального рівня можливості встановлення партнерських взаємин можна або скористатися поданими рекомендаціями щодо побудови нечіткого висновку, або розрахувати підсумкове значення за формулою:

$$Y = \sum_{j=1}^S g_j \sum_{i=1}^N r_i \lambda_{ij} \quad (6.4)$$

У результаті розрахунків можна говорити, про середні показники економічного ефекту від взаємодії обраних підприємств ($X_1 = 0,423$), досить ефек-

тивну динаміку покращання взаємодії ($X_2 = 0,853$) та позитивне значення показників, що характеризують витратність взаємодії ($X_3 = 0,625$). Загальний рівень можливості встановлення взаємин між ВАТ «Укрелектромаш» та ВАТ «Харверст» за першою групою показників можна охарактеризувати як вищий за середній ($Y_1 = f_1(X_1, X_2, X_3) = 0,6137$). Низьке значення показників ефекту обумовлене включенням до складу аналізованого товарного асортименту двигуна АИР-63-А2, який негативно характеризує динаміку взаємодії (показники X_{143} та X_{153}). У разі виключення даних показників із загального набору показник ефекту взаємодії зростає на 23% ($X_1 = 0,522$), а показник можливості встановлення взаємин покращиться на 9,6% ($Y_1 = 0,673$). Разом з тим, оскільки взаємодія за даним двигуном буде й далі продовжуватися для проведення подальших розрахунків, склад показників не змінюватиметься. Щодо іншої методики розрахунку, то в результаті обчислення параметрів поданих у табл. О.2 лінгвістичних змінних було отримано такі значення показників, означені у табл. Е.4 (похідні результати опитування експертів також представлено у табл. Е.4).

Отже, за наведеними даними можна встановити як середню бальну оцінку можливості встановлення партнерських відносин між обраними підприємствами ($\bar{b} = 7,61/3 = 2,61$), так і сформувати відповідні множини $\{X_4\}$, $\{X_5\}$ та $\{X_6\}$, що характеризуватимуть відповідно стратегічні параметри взаємодії, можливості взаємних поступок, опціонні ефекти й ризики. Розрахунок інтегральної оцінки за другою групою параметрів свідчить про середній рівень взаємопов'язаності підприємств ($Y_2 = f_2(X_4, X_5, X_6) = 0,667$). Цьому більшою мірою цьому сприяло саме стратегічні параметри взаємодії ($X_4 = 0,7976$).

Разом з тим низькими виявилися можливості взаємних поступок ($X_5 = 0,5833$) та опціонні ефекти й ризики ($X_1 = 0,5952$). Це обумовлено потребою забезпечення значної технологічної відповідності, а отже, й ризикованістю рутинізації взаємин й перспективою втрати гнучкості. Далі, на третьому етапі проведення розрахунків слід оцінити загальну оцінку взаємної відповідності зазначених підприємств. За для цього слід поєднати їх в єдиний інтегральний показник, у відповідності до представленого на рис. О.2. Отримане значення ($Y = f_Y(Y_1, Y_2) = 0,6395$), враховуючи подану у табл. Е.5 систему категорювання, можна оцінити як «відносно висока якість взаємин», що цілком економічно обґрунтовано. Таким чином, враховуючи високий ступінь відповідності між ВАТ «Укрелектромаш» та ВАТ «Харверст»,

можна розробляти проекти переходу до нових витків спіралі інтеграційного розвитку. При цьому на основі проведених розрахунків можна як сформувавши систему інтеграційних обмежень $\{IO\}$, так і визначити інституціональні правила взаємодії $\{KK\}$.

Управління інтеграційним розвитком на детерміністському витку спіралі зводиться до використання нечіткого логічного висновку. В його основі буде система правил (у вигляді, аналогічному табл. О.3) та функцій належності (див. табл. О.4). Логіка роботи МУІСБ зведеться до формування набору функцій залежності для всіх лінгвістичних змінних, визначення ступеня впевненості в тому, що вихідна лінгвістична змінна приймає конкретне терм-значення (фазифікація) та формуванні нечіткої бази знань (набору продукційних правил «... якщо, то...»). У агрегованому вигляді правила визначення лояльності можна встановити так, як це подано на *рис. 6.8* (для відносин між ВАТ «Укрелектромаш» та ВАТ «Харверст»).

Прикладом управління на основі правил є орієнтація на покращання параметрів, що вплинули на зменшення ефективності взаємодії за поставками трифазного електродвигуна АИР-63-А2 (див. табл. О.5). Іншим важливим принципом є орієнтація на встановлення рівноваги між підприємством та УПВ-мережею в цілому. За умови встановлення такої рівноваги значно зменшується кількість регулюючих впливів МУІР та МУІСБ, а отже, й додаткових витрат ресурсів. При цьому відбувається збільшення кількості сигналів з одночасним зменшенням їх інтенсивності. Підґрунтям для втримання рівноваги є взаємодія в межах сформованої кривої досвіду та еволюційний перегляд окремих правил взаємодії. Можна стверджувати, що на етапі встановлення партнерських відносин буде мати прояв кризовий маркетинг, а після – балансуєчий, заснований на швидких численних і невеликих корегуваннях елементів маркетинг-міксу.

Разом з тим, поширення партнерських взаємин (особливо з компліментарним складом $\{A^K\}$ учасників) вносить в діяльність ІСБ певні обмеження. Ці обмеження пов'язані з так званою «дилемою інноватора» [201] та S-кривими розвитку [249, с. 66]. Інституціоналізація РІВ-простору, орієнтація лише на окремих споживачів та їх потреби може призвести до ситуації, коли ІСБ не зможе вчасно перейти до новітніх технологій (особливо якщо це підрівні технології). У разі необхідності переходу до нової інфраструктури саме накладені $\{IO\}$ перешкоджають розвитку інновацій, оскільки для їх

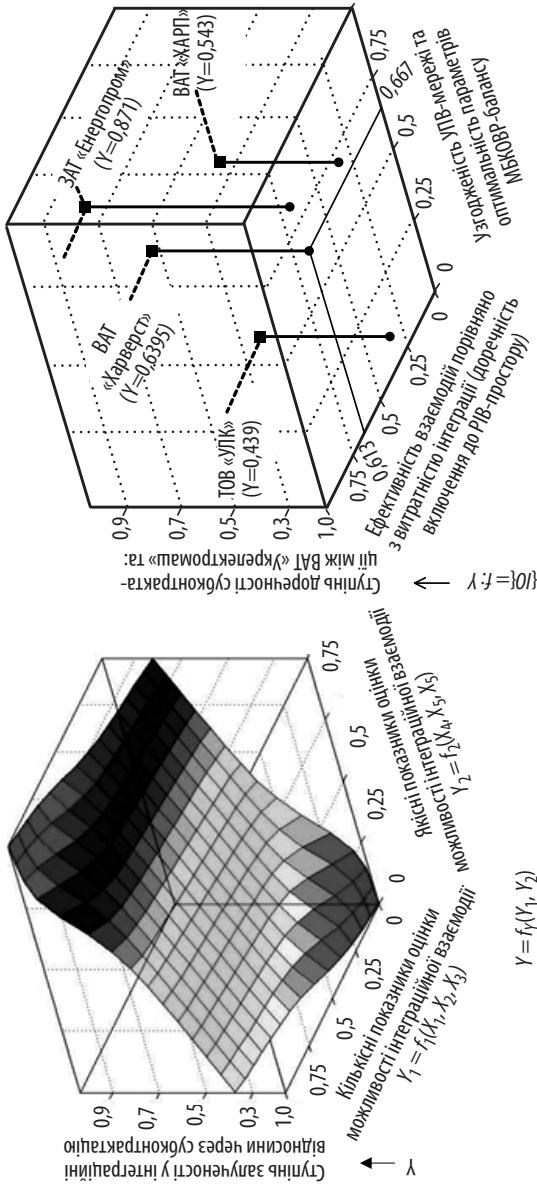


Рис. 6.8. Графічне завдання нечіткої субконтракції для ІСБ «УПЕК»

впровадження потрібно налагоджувати нові способи взаємодії. Зазначена невідповідність відображена на рис. 6.9.

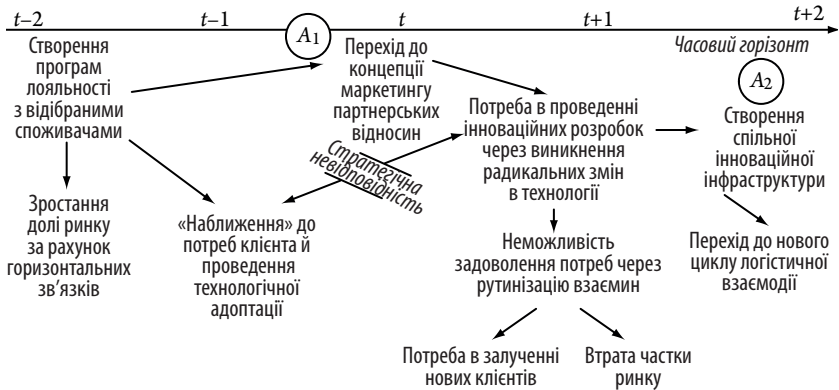


Рис. 6.9. Експлікація ризику рутинізації взаємодії

Для подолання означеної на рис. 6.9 проблеми та з точки зору представленого на рис. 2.30 модельного базису можна впровадити комплекс моделей, що відображатимуть логіку ІР з точки зору актора-волонтера (В), та орієнтовані на перегляд складу й зв'язків комплементарного набору акторів ($IP = \langle \{A^B\}, \{A^K(t)\} \rightarrow \{A^K(t+1)\} \rangle$). Особливістю моделей, виконаних в рамках парадигми системної динаміки (СД-моделювання Дж. Форрестера [457] розширене архетипами П. Сенге [401] та типовими контурами зворотних зв'язків [527]), є їх взаємозв'язок з функціональними областями ланцюга створення вартості. Повна розкриття моделей, змінних (потоків та резервуарів) та лістинги програм, наведено у додатку М. Далі дамо лише характеристику запропонованої логіки моделювання та місце моделей у ОУІР.

Так, подолати означену на рис. 6.9 можливість рутинізації взаємодії можна лише через встановлення партнерських відносин лише з тими клієнтами, що здійснюють постійний моніторинг ринкового оточення й адаптують в проактивному режимі власні стратегічні пріоритети. Відповідно цьому на рис. 6.10а представлено модель (адаптований варіант пропозицій Н. Георганта [506]) зв'язку дифузії інноваційного знання (від імпліцитного на етапі ідентифікації нового знання, до знання, сприйнятого учасниками взаємодії) й сили накладених $\{IO\}$. Зміст введених змінних означено у табл.

РОЗДІЛ 6. Моделювання взаємодії агентів у процесі інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання

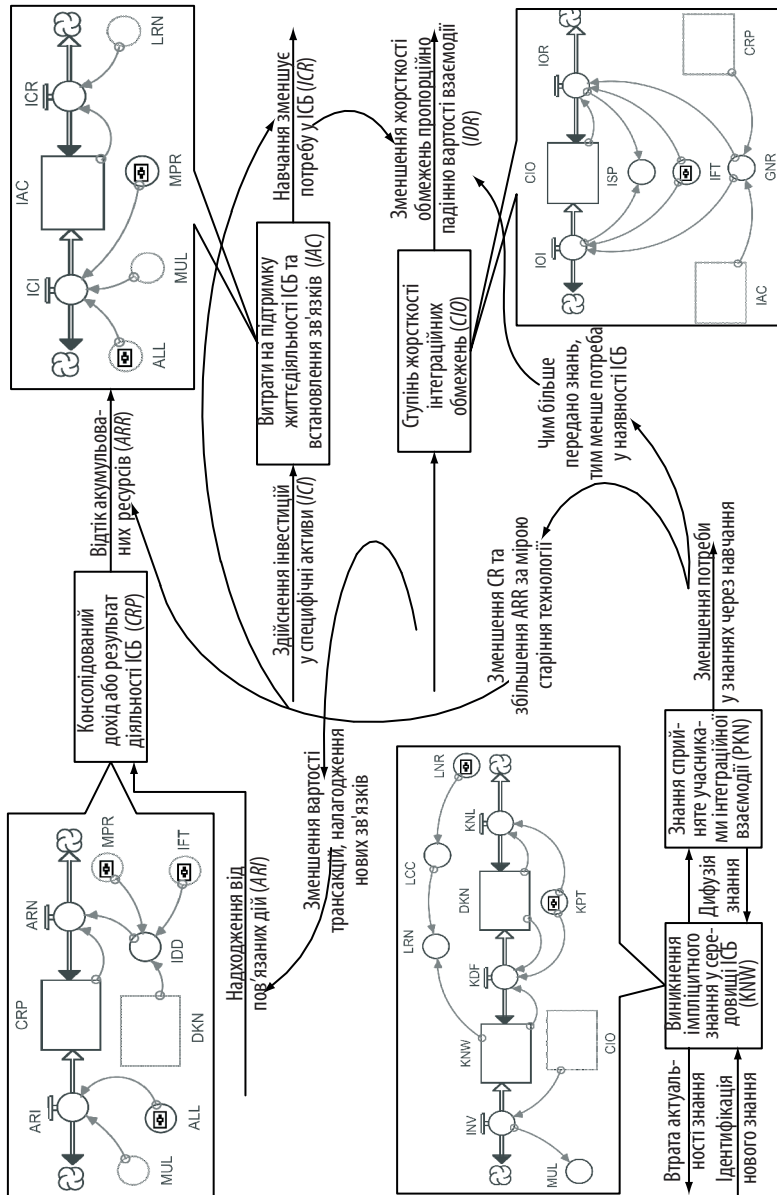
М.1, а їх зв'язки – на рис. М.1. Ця модель тісно перетинається з означеним на рис. 2.21 та рис. Ж.5 підходом щодо динамічного перегляду розташування акторів в континуумі $\{IO\}$ через використання МПВ. Її технічну реалізацію, що базуються на розробках А. Масаловича [235, с.173–201], подано на рис. 6.10б.

Логіка розкриття поданої на рис. 6.10б моделі означена у табл. М.2 та рис. М.2. Результати ж імітаційного моделювання подано у табл. 6.3

Таблиця 6.3

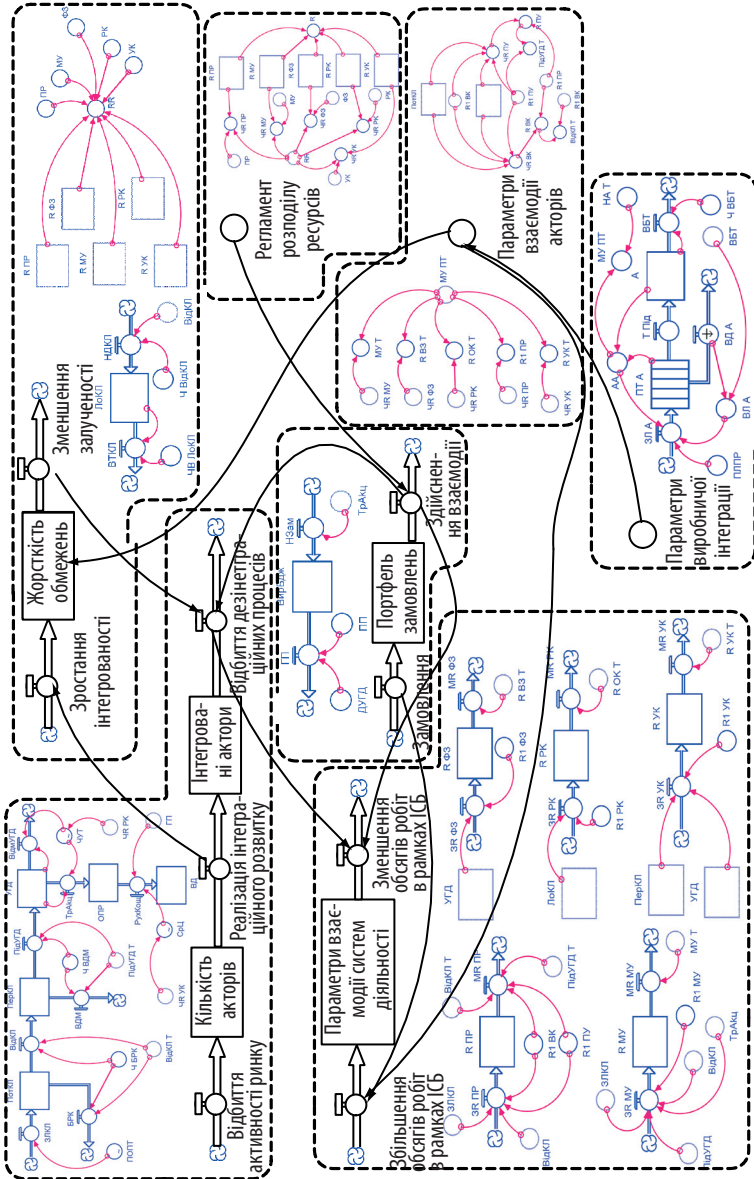
Результати моделювання інтеграційної взаємодії ВАТ «Мотор Сич»

| Логіка моделювання | Приклад застосування |
|--|----------------------|
| <p>Модель розвитку інтеграційних взаємин в рамках виробничої логістики</p> | |
| <p>Відображено моделювання дуальної взаємодії в межах інноваційно-інтеграційного проекту. Модель орієнтовано не на оцінку можливості залучення окремого підприємства, а на відображення вартості взаємодії з урахуванням дифузії знань. При цьому означено залежність між вартістю підтримки інтеграційних обмежень (лінія 2) та консолідованим доходом (лінія 1) в умовах втрати цінності отриманих знань ($\{Z^K(t)\} \rightarrow \{Z^B(t+1)\}$).</p> | |
| <p>Модель розширення інтеграційних взаємин зі споживачами в рамках партнерського маркетингу</p> | |
| <p>Розкриває зростання валового доходу (лінія 3) залежно від перегляду кількості акторів з накладеними $\{IO\}$ (логіку моделі підпорядковано концепції партнерського маркетингу). Разом з тим моделюється зростання трансакційних витрат й витрат координації, що обумовлює зменшення кількості інтегрованих акторів, через втрату керованості, й прибутку. Дія МУІР полягатиме у здійсненні експериментів та встановленні взаємин між інтегрованими й потенційними акторами</p> | |



а) модель розвитку виробничих взаємин в рамках виробничої логістики

Рис. 6.10. Імітаційне моделювання інтеграційної взаємодії



б) модель розширення інтеграційних взаємин зі споживачами в рамках партнерського маркетингу
Рис. 6.10. Закінчення

Зазначені у табл. 6.3 ситуації підтверджують актуальність врахування ризику виникнення «дилеми інноватора» та потребу поширення опціонного підходу під час ОУР. При цьому встановлення субконтрактних відносин слід розглядати як реальний опціон, зростання цінності якого призводитиме до збільшення сили $\{IO\}$.

Отже, на основі розгляду можливостей застосування методів економіко-математичного моделювання до проблеми оптимізації взаємодії акторів під час здійснення процесу інтеграційного розвитку можна стверджувати, що вибір партнерів для проведення процесу реконфігурації ІСБ може відбуватися в рамках реалізації субконтрактних відносин (в межах використання набутих концепції маркетингу партнерських відносин) чи аутсорсінгу. Управління такими відносинами запропоновано здійснювати на підґрунті вироблення вирішальних правил взаємодії, заснованих на концепції нечіткої логіки. Відповідно було запропоновано підхід до формування лінгвістичних змінних (у вигляді Т-чисел) адаптованих до синергетичної парадигми розвитку. В межах вироблення даних правил означено механізм підтримки інноваційності взаємин.

ВИСНОВКИ

В останні часи важливого значення набуває промислова інтеграція, спрямована на об'єднання технологічних стадій виробництва, переробки, збуту та реалізації готової продукції, забезпечення стабільності наповнення нею ринку країни за прийнятними цінами. В умовах же світової фінансової кризи та недостатнього розвитку фондового ринку ще більше зростає роль інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) у модернізації вітчизняної промисловості через наявність у них значного інвестиційно-інноваційного потенціалу. Одержані науково обґрунтовані результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему розбудови методологічного та організаційного забезпечення формування й розвитку інтегрованих суб'єктів господарювання та зводяться до наступного:

1. Проведений аналіз діяльності національних промислових підприємств виявив розширення інтеграційної співпраці та «бізнес-бізнес» взаємодії, зростання угод М&А та кількості м'яких форм інтеграційної контрактації, збільшення законодавчо регламентованих кластерних утворень та стратегічних альянсів. Розвиток інтеграційних тенденцій підтверджується і значним рівнем концентрації підприємств машинобудування, про що свідчать результати дослідження часток продукції більш великих компаній та ринку. Також доведено інформаційно-комунікаційне підґрунтя у розширенні кількості прикладів інтеграції, що пов'язано з більш високими темпами зростання промислового сектору інформаційних технологій порівняно з іншими галузями, високими індексом телекомунікаційної підготовленості й кадровим потенціалом країни.
2. Трансформація умов господарювання обумовила потребу зміни парадигми інтеграційної взаємодії акторів, яка в роботі реалізована через теоретичне обґрунтування концепції організації управління інтеграційним розвитком. Дану концепцію орієнтовано на доведення необхідності організації взаємодії локально оптимізованих економічних систем. Таку взаємодію запропоновано здійснювати через накладен-

ня системи інтеграційних обмежень і виділення стимулів до інтеграції диференційованих за фізичними, владними та інформаційними границями ІСБ. Безпосередньо ж інтеграційну взаємодію підпорядковано пульсарному чергуванню інтеграційно-деінтеграційних процесів при рекурсивному проходженні витків спіралі розвитку. Різноманіття варіантів утворення ІСБ обумовило виділення трьох контекстів розгляду інтеграційних процесів (з точки зору окремого актора, групи підприємств та кластерно-мережних структур), співвіднесених з континуумом інтеграційних форм. Для практичного провадження запропонованої концепції та зв'язання її положень розроблено референтну модель управління інтеграційним розвитком, засновану на методології структурного аналізу і проектування.

3. Аналіз наявних теоретичних набутків виявив брак розробок щодо організації управління квазіінтегрованими об'єднаннями підприємств та розвитку ІСБ. Саме це обумовило розбудову теоретико-методологічного базису управління інтеграційним розвитком і розробку багаторівневої схеми його формалізації. Доведеність даного результату підтверджено проведенням семантичного аналізу наявних тлумачень, виділенням головних істотних ознак елементів категоріального базису дослідження, розширенням класифікацій властивостей, закономірностей і принципів організації управління інтеграційною діяльністю, розробкою мережних моделей предметних областей дослідження, відповідних контексту розгляду інтегрованої цілісності, та онтологічної моделі інтеграційного розвитку, формалізованої у термінах стандарту IDEF5.
4. Розгляд у якості підґрунтя для ініціалізації процедур інтеграційного розвитку потоку обставин призвів до виділення певних об'єктів спрямування уваги в межах простору інтеграційної взаємодії. Орієнтація на такий підхід обумовила впровадження *PIB*-простору та *УПВ*-мережі, які рекурентно підпорядковано контурам організації управління інтеграційним розвитком. На базі такого підпорядкування запропоновано проведення інституціонального регламентування взаємодії агентів, яке відбувається через створення матриць базових і компліментарних інститутів. Розроблено схему процесу інституціонального проектування та співвіднесено розробку концепцій конт-

ролю з контуром дотримання обраних правил та рутин. Відповідно, інтеграційний розвиток зведено до перегляду параметрів балансу можливостей, потреб, обмежень, компетенцій й винагород акторів через зміну правил взаємодії.

5. Сутність організації управління в роботі розкривається через виділення та змістовне наповнення таких складових, як правила формування суб'єкту й об'єкту, формалізація зв'язків у формі оргструктур, порядок формування циклів зворотних зв'язків й розподілу функцій між учасниками ІСБ, регламентація управлінського впливу. Узагальнення ж цих складових дозволяє утворити відповідний механізм управління інтеграційним розвитком, в рамках якого буде співвіднесено методи впливу на плин інтеграційної діяльності та умови їх ініціалізації при наявності потрібного забезпечення. У якості важелів управлінського впливу запропоновано використання параметрів інтеграційних обмежень, що дозволить управляти реконфігурацією ІСБ та додержуватися точки динамічної інституціональної рівноваги. Враховуючи ж доведену в роботі поширеність квазієрархічних інтеграційних утворень, структуру механізму підпорядковано використанню мульти-агентського підходу та онтологічного моделювання. Відповідно і дія механізму управління інтеграційним розвитком полягатиме в забезпеченні емерджентної й еквіфінальної взаємодії акторів, підпорядкованої точці на спіралі інтеграційного розвитку.
6. Орієнтація на ресурсний підхід при створенні УПВ-мережі обумовила використання у якості критерію ефективності інтеграційного розвитку зростання потенціалу ІСБ. З точки зору організації управління інтеграційним розвитком, при цьому передбачено виділення адаптивної, конкурентної, інноваційної, інтеграційної і трансформаційної складових потенціалу. Дані складові розподілено між елементами архітектури ІСБ та базовим і компліментарним складом акторів. Відповідно відбуватиметься сполучення у системі координат «архітектурна проекція-рівень деталізації» знань про можливості використання ресурсів інших акторів, а за рахунок цього і виникатиме ефект синергії при використанні ресурсів. Орієнтація на максимізацію потенціалу дозволяє розглядати інтеграційний розвиток як узгодження параметрів консолідованого використання ресурсів (детерміністський етап) через реконфігурування у разі необхідності складу ІСБ (біфуркацій-

ний етап). Отже, й організацію управління інтеграційним розвитком зведено до забезпечення динамічного звуження зони компромісів між автономією відокремлених акторів, настановами *PIB*-простору та структуризацією *УПВ*-мережі.

7. Співвіднесення інтеграційного розвитку з певного роду стратегічними діями обумовило представлення у якості елементу концепції удосконалення інтеграційної стратегії. Тут запропоновано стратегію трансформувати у процес узгодження бізнес-моделей окремих акторів з бізнес-моделлю інтегрованого утворення, задля чого розвинуто поняття і запропоновано структуру бізнес-моделі. Дане узгодження підпорядковано опціональному підходу до відбору потенційних, з точки зору включення до базового складу, акторів. Процедура узгодження підлеглих до *PIB*-простору стратегій локально оптимізованих систем учасників ІСБ реалізовано через формування цільових орієнтирів для них або формалізацію ролей й стратегічних ініціатив за допомогою концепції збалансованої системи показників, розширеною моделлю життєздатних систем. Обґрунтований архітектурний підхід дозволяє формувати стандартні шаблони стратегічної поведінки акторів у межах *PIB*-простору, а отже, й максимізувати адаптивний результат взаємодії. Запропоновано зведення стратегії, разом з додержанням еволюційної залежності *PIB*-простору від вироблених рутин, до проектування виникнення нових атракторів функціонування через залучення нових акторів з сильними владними позиціями.
8. Конкурентну поведінку з точки зору інтеграційного розвитку запропоновано розглядати як боротьбу різних ІСБ за окремих суб'єктів господарювання, які перебувають у непов'язаному становищі та володіють потрібним ресурсним потенціалом (за умови знання суб'єктів управління даних ІСБ про наявність такого потенціалу). Така боротьба може реалізовуватися у підсиленні дії інтеграційних обмежень на акторів, що входять до різних ІСБ при м'якій формі інтеграції. Метою конкурентної боротьби у даному випадку постає випереджальне створення бажаної композиції компетенцій. Відповідно, і *PIB*-простір запропоновано розглядати як основу для динамічного розподілу ресурсів, що змістило увагу зі статичної оцінки наявності ресурсів до відбиття їх потоків у межах *УПВ*-мережі. Використання запропонованої моделі конфігурації потоків ресурсів забезпечує складність їх

відтворення конкурентами. Організація управління тут зведена до встановлення самоорганізаційного підґрунтя (в межах граничного архітектурного рівня) ведення конкурентної боротьби.

9. Реконфігурування складу ІСБ передбачає здійснення трансферту компетенцій. Організація управління таким трансфертом може базуватися на розробленому методичному забезпеченні, до складу якого віднесено такі розробки, як: профіль інноваційної політики ІСБ, модель інтеграційного процесу інституціоналізації інноваційного проекту, методика впровадження аналітичних систем, заснованих на додаванні ознак ситуаційних баз знань до рахунків стратегічного обліку, технологія формування бізнес-правил взаємодії акторів, регламенти систем підтримки життєвого циклу виробів, алгоритми забезпечення взаємного підсилення й синергії знань. Організацію управління інтеграційним розвитком, в свою чергу, зведено до управління комбінацією знань про наявні ресурси (компетенції) різних агентів у межах УПВ-мережі та оптимізації їх взаємодії за критеріями виникнення синергії й максимізації потенціалу узгодженого використання ресурсів. Іншим аспектом організації обрано виділення циклу власного навчання інтегрованого утворення. Його реалізація здійснена регламентацією контексту залучення інтелектуальних ресурсів окремих акторів до безперервного навчання в межах РІВ-простору.
10. Плин інтеграційного розвитку передбачає проведення різного типу еволюційних і революційних змін, орієнтованих на трансформацію архітектури ІСБ й переведення її на новий якісний рівень функціонування. Відповідно, одним із завдань ОУІР обрано створення контуру проведення змін. Наявність даного контуру дозволяє співвіднести трансформаційний потенціал і спроможність до провадження змін окремих суб'єктів господарювання та ІСБ, і на цьому підґрунті приймати рішення про вибір траєкторії інтеграційного розвитку чи входження у біфуркаційний перехід. Управління змінами при ІР також співвіднесено з моделями інституціональної динаміки. Задля цього розроблено рекомендації щодо еволюційного удосконалення або повного перегляду матриць базових і компліментарних інститутів при додержанні спадкоємності (в часовому й архітектурному розрізах) організаційних рутин. Організація управління у цьому аспекті перед-

бачає створення самоорганізаційного контуру додержання заданої динаміки показників змін.

11. Визначено особливості реалізації інтеграційного розвитку у кластерно-мережних утвореннях. Основу організації управління при цьому складає розроблений набір варіантів атомарного відображення феномену мережної інтеграції та запропонована модель кластерної взаємодії, яка відбиває ефективність мережі в залежності від параметрів композицій акторів та ступеню прояву фрактальних властивостей утвореної інтегрованої цілісності. Основу контуру управління складає взаємопідтримка окремих функціональних систем, що виділяються як сукупність акторів у межах архітектурного представлення інтегрованої цілісності, та розробка мережі економіко-владних відносин (у вигляді МБКОВР-балансу).
12. Впровадження механізму управління інтеграційним розвитком обумовило необхідність удосконалення окремих його елементів, що реалізовано через об'єднання потокового та агентського підходів. У рамках такого удосконалення запропоновано методикку розподілу й формалізації ролей учасників інтегрованої цілісності, процедуру визначення раціонального варіанту контрактації акторів при управлінні ресурсним забезпеченням розвитку, підхід до формалізації взаємин через використання машини нечіткого логічного висновку.
13. Орієнтація механізму управління на мультиагентський підхід призвела до представлення окремих удосконалень у частині відбиття протоколів взаємодії агентів. Задля цього використано процедуру нечіткого узгодження параметрів взаємодії, підпорядковану динамічному регламентуванню ролей акторів. Окрім того, розроблено типологію агентів та визначено їх співвіднесення з переліком важелів впливу на параметри інтеграційного розвитку, що регламентуються агентськими моделями. Також здійснено підпорядкування УПВ-мережі онтологічному базису, розширеному введенням предикатних співвідношень та додаванням часового виміру і тривалості операцій. Організацію управління у цьому елементі зведено до забезпечення додержання динамічної рівноваги параметрів УПВ-мережі, зміна яких моделюється введенням цих параметрів до протоколів матчingu агентів через формовану надструктуру дуальних взаємин.

ЛІТЕРАТУРА

1. Абдеев Р. Ф. Философия информационной цивилизации / Р. Ф. Абдеев. – М.: ВЛАДОС, 1994. – 336 с.
2. Абросимов В. Системный подход к организации виртуальной компании / В. Абросимов, А. Иванченко // Директор ИС. – 2007. – №02. – С. 12–21.
3. Авдашева С. Б. Теория организации отраслевых рынков / С. Б. Авдашева, Н. М. Розанова. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. – 320 с.
4. Акофф Р. А. Планирование будущего корпорации. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
5. Алексеев И. В. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія / І. В. Алексеев, М. К. Колісник, А. С. Мороз. – Львів: Видавництво Національного Університету «Львівська політехніка», 2007. – 132 с.
6. Алексеев И. В. Стратегія та регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / І. В. Алексеев. – К., 2002. – 40 с.
7. Анискин Ю. П. Корпоративное управление инновационным развитием / Ю. П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2007. – 411 с.
8. Анохин К. В. Проект «Мозг анимата»: разработка модели адаптивного поведения на основе теории функциональных систем / К. В. Анохин, М. С. Бурцев, И. Ю. Зарайская, В.Г. Редько [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.keldysh.ru/pages/mrbur-web/index.html>
9. Анохин П. К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем / П. К. Анохин // Принципы системной организации функций. – М.: Наука, 1973. – С. 5–61.
10. Антонов Г. Формирование интегрированных образований в химии и нефтехимии России (маркетинговый подход) / Г. Антонов [электро-

ний ресурс]. – режим доступу: http://www.e-executive.ru/publications/specialization/article_1271

11. Аншина М. Архитектура и ИТ // Открытые системы. – 2006. – № 03. – С. 34 – 42

12. Ари де Гиус Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 224 с.

13. Асанова Э. Р. Вертикальная интеграция предприятий / Э. Р. Асанова // Культура народов Причерноморья. – 2003. – №46. – С. 33–37.

14. Бажин И. И. Управление различиями: компакт-учебник / И. И. Бажин. – Харьков: Консум, 2004. – 392 с.

15. Базаров Т. Ю. Современные модели организационного развития: проблема классификации и синтеза / Т. Ю. Базаров [электронный ресурс]. – режим доступу: <http://group27.narod.ru>

16. Бандилет А. Транзакционный анализ вертикально интегрированных связей в нефтяной отрасли / А. Бандилет [электронный ресурс]. – режим доступу: <http://www.ipm.by/pdf/Bandilet.pdf>

17. Баранцев Р. Г. Синергетика. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 144 с.

18. Барсукова С. Ю. Нерыночные обмены между российскими домохозяйствами: теория и практика реципрокности. Препринт WP4/2004/02 / С. Ю. Барсукова. – М.: ГУ ВШЭ, 2004. – 52 с.

19. Баскаков А. Я. Методология научного исследования / А. Я. Баскаков, Н. В. Туленков. – К.: МАУП, 2006. – 214 с.

20. Батищев С. В. Мультиагентная система моделирования производства и продажи автомобилей / С. В. Батищев, К. В. Ивкушкин, И. А. Минаков, Г. А. Ржевский, П. О. Скобелев [электронный ресурс]. – режим доступу: http://www.adalius.ru/article_8.asp

21. Батоврин В.К. Архитектура предприятия и сервисный подход / В. К. Батоврин, Е.З. Зиндер // Корпоративные системы. – 2006. – №4. – С. 21 – 27.

22. Бахай М. Алхимия роста / М. Бахай, С. Коули, Д. Уайт [электронный ресурс]. – режим доступу: <http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/alchemy.shtml>

23. Бахтизин А. Р. Агент-ориентированные модели экономики / А. Р. Бахтизин. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. – 279 с.

24. Безрукова О. Сетевое взаимодействие участников экономических транзакций / О. Безрукова [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://ecsosman.edu.ru/db/msg/153810/print>

25. Белозубенко В. С. Онтология интеграционных процессов на уровне регионов мира / В. С. Белозубенко, А. С. Усова // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонНТУ, 2005. – Выпуск 31. – С. 79 – 86.

26. Белоусенко М. В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки / М.В. Белоусенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 432 с.

27. Берколайко М. З. О моделях производства знаний / М. З. Берколайко, И. Б. Руссман // Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». – 2004. – №2. – С. 151–159.

28. Бир С. Мозг фирмы. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.

29. Бияков О. А. Теория экономического пространства: методологический и региональный аспекты. – Издательство томского университета, 2004. – 342 с.

30. Бияков О. А. Экономическое пространство региона: процессный подход / О. А. Бияков. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2004. – 244 с.

31. Бібліотека консалтінгової компанії КРМГ [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.kpmg.com>

32. Бланшар К. 3 ключа к созданию новой структуры управления / К. Бланшар, Д.П. Карлос, А. Рэндолф. – Мн.: ООО «Попури», 2004. – 304 с.

33. Богачева Г. Н. Интегративизм как универсальный принцип / Г. Н. Богачева, Б. А. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №3. – С. 17– 24.

34. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – 304 с.

35. Бодянский Е. В. Нейро-фаззи сети Петри в задачах моделирования сложных систем: мо-нография (научное издание) / Е. В. Бодянский,

Е. И. Кучеренко, А. И. Михалев. – Дніпропетровськ: Системні технології, 2005. – 311 с.

36. Большая советская энциклопедия. Полный текст третьего издания в 30 томах [электрон-ний ресурс]. – режим доступу: <http://encycl.yandex.ru>

37. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна. – 2-е изд. Доп и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.

38. Бочкаръов О. Теорія колективної поведінки (Multiagent systems) // [http://lib.org.by/info/Cs_Computer%Konspekt%20lekciij%20\(55s\)_CsAi_.pdf](http://lib.org.by/info/Cs_Computer%Konspekt%20lekciij%20(55s)_CsAi_.pdf)

39. Бребях Г. Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов / Г. Бребях, Д. Забин. – М.: ЭКСМО, 2006. – 304 с.

40. Броншпак Г. К. Программы развития кластерно-сетевых механизмов применительно к сыродельной отрасли Украины / Г. К. Броншпак // Бизнес-Информ. – 2006. – № 4. – С. 37 – 57.

41. Булеев И. П. Инструментарий и методы организации внедрения сбалансированной ситемы показателей / И. П. Булеев, А. А. Пилипенко // Бизнес-информ. – 2007. – № 10(2). – С. 70–79.

42. Булеев И. П. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики: монография / И. П. Булеев, Н. Д. Прокопенко, Н. Е. Брюховецкая, Г. О. Маландина. – Донецк, 2007. – 526 с.

43. Бурков В. Н. Механизмы согласования корпоративных интересов / В. Н. Бурков, В. В. Дорохин, В. Г. Балашов. – М.: ИПУ РАН, 2002. – 73 с.

44. Бурман К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия / К. Бурман // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №3. – С. 12–17.

45. Бутыркин А. Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности: научная монография / А. Я. Бутыркин. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 200 с.

46. Бухвалов А. В. Реальные опционы в менеджменте: классификация и приложения // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №2. – С. 27–56.

47. Бухвалов А. В. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента / А. В. Бухвалов, В. С. Катъкало // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том 3. – № 1. – С. 75–84.

48. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьёрн; пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

49. Валиев К.А. Квантовые компьютеры: надежды и реальность / К. А. Валиев, А. А. Конин. – Ижевск: РХД, 2001. – 352 с.

50. Валитова Л. А. Организационная экология: взгляд экономиста / Л. А. Валитова, В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том 3. – № 2. – С. 109–118

51. Вальтух К. К. Информационная теория стоимости / К. К. Вальтух. – Новосибирск: Наука, Сибирская издательская фирма РАН, 1996. – 242 с.

52. Варнеке Х. Ю. Революция в предпринимательской культуре / Х. Ю. Варнеке; Пер. с нем. – М.: Наука, 1999. – 280 с.

53. Василенко В. М. Економічний механізм стимулювання розвитку виробничо-територіальних систем: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / В. М. Василенко. – Донецьк:, 2000. – 40 с.

54. Веллингтон П. Стратегии кайзен для успешных продаж / П. Веллингтон; Перев. с англ. под. ред. А. Заболотной. – СПб.: Питер, 2004. – 272 с.

55. Вехов И. В. Современные дискуссии по проблеме организационного развития / И. В. Вехов, С. Г. Кошкина // Теоретический журнал. – 2004. – № 4. – С. 14–18.

56. Винограй Э. Г. Общая теория организации и системно-организационный подход. – Томск: Изд-во Том. Ун-та, 1989. – 336 с.

57. Виттих В. А. Мультиагентная среда для мониторинга показателей деятельности органов исполнительной власти и показателей качества жизни населения / В. А. Виттих, Д. В. Волхонцев, П. О. Скобелев, О. Л. Сурнин [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.kg.ru/support/library/lifequality/>

58. Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 6. – С. 25 – 31.

59. Внукова Н. М. Перспективи розвитку фінансових послуг у кластерних ініціативах транскордонної співпраці євро регіонів / Н. М. Внукова //

Матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конференції «Проблеми розвитку ринку фінансових послуг в Україні». – Харків: Харк. держ. ун-т будів. та архіт., 2007. – С. 8–17.

60. Вовканич С. Темпы создания новых знаний (информации) как приоритет инновационного общества и предпосылка его опережающего развития / С. Вовканич // Экономика Украины. – 2006. – №3. – С. 42–48.

61. Войнаренко М. Кластеризация в структуре предпринимательства, экономического сотрудничества и привлечения инвестиций [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.unesco.org/ie/wp8/documents/voynarenko.pdf>

62. Волкова В. Н. Теория систем и системный анализ в управлении организациями / В. Н. Волкова, А. А. Емельянов. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 848 с.

63. Волкова Н. Н. Промышленные кластеры / Н. Н. Волкова, Т. В. Сахно. – П.: Издательство «Асми», 2005. – 272 с.

64. Вольчик В. В. Курс лекций по институциональной экономике / В. В. Вольчик. – Ростов н/Д: Изд-во Рост. Ун-та, 2002. – 128 с.

65. Вольчик В. В. Рынки и институты в экономической теории: проблема отбора / В. В. Вольчик // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – Выпуск № 103-1. – С. 52–58.

66. Воронкова А. Е. Корпорація: управління та культура: монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2006. – С. 119–172.

67. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / А. Е. Воронкова. – К., 2001. – 40 с.

68. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 427 с.

69. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск: ВЛУ, 2000. – 315 с.

70. Воронкова А. Э. Современные технологии управления промышленным предприятием: монография / А. Э. Воронкова, А. В. Козаченко, С. К. Рамазанов, Л. Е. Хлапенев. – К.: Либра, 2007. – 256 с.

71. Вютрих Х. А. Виртуализация как возможный путь развития управления / Х. А. Вютрих, А. Ф. Филипп // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №5. – С. 12–16.

72. Гаврилова Т. А. Базы знаний интеллектуальных систем / Т. А. Гаврилова, В. Ф. Хорошевский. – СПб.: Питер, 2000. – 384 с.

73. Газин Г. Наука поглощений / Г. Газин, Д. Минаков [электронный ресурс]. – режим до-стępu: <http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/authcontent/content4/ma.asp>

74. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде / Т. П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 224 с.

75. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.

76. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. – М.: ИПК госслужбы, 2001. – 52 с.

77. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Омега-А, 2004. – 472 с.

78. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. – Минск: Гревцов Паблишер, 2007. – 408 с.

79. Гарретт Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож; Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.

80. Гвишиани Д. М. Избранные труды по философии, социологии и системному анализу / Д. М. Гвишиани. – М.: Канон, 2007. – 672 с.

81. Геєць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / В. М. Геєць. – К.: Ін-т екон. прогноз.; Фенікс, 2003. – 1008 с.

82. Гладун А. Я. Онтологии в корпоративных системах / А. Я. Гладун, Ю. В. Рогушина // Корпоративные системы. – 2006. – №1. – С. 23–28.

83. Господарський кодекс України // Все о бухгалтерском учете. – 2003. – №85. – С. 6–96.

84. Глухов В. В. Экономика знаний / В. В. Глухов, С. Б. Коробко, Т. В. Маринина. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с.

85. Гнатюк С. Л. Проблеми становлення інформаційного суспільства в Україні / С. Л. Гнатюк, С. І. Здіорук // Стратегічні пріоритети. – 2007. – №1(2). – С. 95–101.

86. Голембиовский С. А. Концепция создания территориальной модели интегрированных бизнесов // <http://www.cfn.ru/management/practice/alt2003-2/06.shtml>

87. Гончарук В. А. Развитие предприятия. – М.: Дело, 2000. – 244 с.

88. Горбатов В. М. Интегрированные структуры бизнеса в мировой экономике: монография / В. М. Горбатов. – Х.: ИД «Инжек», 2005. – 168 с.

89. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса В.М. Горбатов. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2006. – 592 с.

90. Горбатов В. М. Теоретичні основи конкурентоспроможності та розвитку інтегрованих структур бізнесу: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами»/ В. М. Горбатов. – Х., 2006. – 40 с.

91. Гордієнко Л. Ю. Теоретична основа розбудови методології управління організаційними трансформаціями // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – Выпуск 103-4. – С. 48 – 55.

92. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Я. Х. Гордон; пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

93. Городецкий В. И. Многоагентные системы / В. И. Городецкий, М. С. Грушинский [елек-тронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.raai.org/library/ainews/1998/2/GGKHMAS.ZIP>

94. Городний В. И. Стратегия формирования и развития крупной корпоративной компании: на примере ОАО «Татнефть». – М.: Дело, 2005. – 304 с.

95. Готтшальк П. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества / П. Готт-шальк, Х. Соли-Сетере. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 390 с.

96. Градосельская Г. В. Сетевые измерения в социологии / Г. В. Градосельская. – М.: Издательский дом «Новый ученик», 2004. – 248 с.

97. Гребешкова О. М. Стратегія зовнішнього зростання підприємства // Праці П'ятої міжна-родної наукової конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». – Донецьк: ДонНУ, 2004. – С. 33–36.

98. Гребиньяк Л. Дж. Как заставить работать вашу стратегию. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

99. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2002. – вып. 4. – С. 76–92

100. Греттон Л. Демократическое предприятие. Раскрепощени бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности / Л. Греттон. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 280 с.

101. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 324 с.

102. Гриценко А. А. Институциональная архитектоника: предмет, основные законы, методология / А.А. Гриценко // Научные труды Донецкого национального технического университета. Се-рия: экономическая: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – Выпуск 103-1. – С. 31–37.

103. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с кото-рыми сталкивается любая компания / Э. Гроув. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 200 с.

104. Грушевский Д. В. Кластерные технологии в парадигме устойчивого развития / Д. В. Грушевский [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.clusters-net.ru/d/16031/d/file9789.doc>

105. Гурков И .Б. Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации / И. Б. Гурков // Российский журнал менеджмента. – 2007. –Том 5. – №2. – С. 3–28.

106. Гусаков В. Концентрированный эликсир эффективности [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.altrc.ru/cgi-bin/dforum/forum.pl?msg=86>

107. Гэлбрэйт Дж.К. Новое индустриальное общество. – М.: Прогресс, 1969. – 478 с.

108. Данилин А. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. – М.: Интернет-Ун-т информ. технологий, 2005. – 504 с.

109. Данилов А. Д. Управление знаниями или управление на основе знаний? / А. Д. Данилов, А. В. Вебер, С. И. Шифрин // <http://www.proteus-spb.ru/protey/books/article1/main.html>

110. Данников В. В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление / В. В. Данников. – М.: ЭЛВОЙС-М, 2004. – 464 с.

111. Дедов Д. И. Конфликт интересов. – М.: Волтер Клувер, 2004. – 288 с.

112. Дейнеко Л. Концептуальные основы формирования интеграционной политики города Киева / Л. Дейнеко, А. Коваленко, Э. Шелудько // Экономика Украины. – 2004. – №6. – С. 25–32.

113. Дементьев В. В. Экономика как система власти. – Донецк: Каштан, 2003. – 403 с.

114. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уиллер; Пер. с англ. Е. М. Пестеревой. – М.: Хорошая книга, 2005. – 192 с.

115. Дихтер С. Как руководить процессом преобразований / С. Дихтер, К. Гэньон, А. Александер // *The McKinsey Quarterly*. – 1993. – №1. – С. 184–205.

116. Дмитров В. И. CALS, как основа проектирования виртуальных предприятий // Автоматизация проектирования – 1997. – №5. – С. 14–15.

117. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі ХХ – ХХІ століть: нові пріоритети: монографія / М. І. Долішній. – К.: Наук. думка, 2006. – 512 с.

118. Драчева Е. Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / Е. Л. Драчева, А. М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С. 12 – 21.

119. Дружерученко К. Зливати повільно / К. Дружерученко, О. Шкарпова // *Контракти*. – 2008. – № 43. – С. 2 – 4.

120. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в ХХІ веке. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 240 с.

121. Дубогриз Е. По западным лекалам. О трансформации украинских корпораций / Е. Дубогриз // Гвардия. – 2007. – октябрь. – С. 10–15.

122. Дятловская И. Маркетинговая навигация для стратегии / И. Дятловская // «& Стратегии». – 2005. – № 8. – С. 12–19.

123. Егоров А. Ю. «Пульсирующий» менеджмент А. Ю. Егоров, Л. Ф. Никулин. – М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 236 с.

124. Емельянов В. В. Теория и практика эволюционного моделирования / В. В. Емельянов, В. В. Курейчик, В. М. Курейчик. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2003. – 432 с.

125. Ерохина Е. А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход / Е.А. Ерохина [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://ek-lit.agava.ru/eroh/2-1.html>

126. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2. – С. 11–17.

127. Єремейчук Р. А. Формування механізму управління стійким розвитком підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Єремейчук Раїса Арсенівна. – Харків, 2005. – 231 с.

128. Єрохін С. А. Технологічні уклади, динаміка цивілізаційних структур та економічна перспектива України / С. А. Єрохін // Економічний Часопис ХХІ. – 2006. – №1-2. – С. 15 – 23.

129. Железные кони Тигипко // Инвестгазета. – 2008. – №22. – С. 54-57.

130. Жук Н. А. К гуманным производственным отношениям. – Х.: Инфобанк, 2004. – 198 с.

131. Жуков Ю. Є. Інтегроване управління групами підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Жуков Юрій Євгенович. – Харків. – 2006. – 254 с.

132. Зайнулина М. Р. Сущность и роль горизонтальной интеграции в рыночной экономике // Вестник ТИСБИ. – 2005. – №4. – С. 18 – 24.

133. Зверев В. С. Онтология инновационной деятельности // Инновационный потенциал научного центра: методологические и методические

проблеми анализа и оценки / В. С.Зверев, Г. А. Унтура; отв. ред. В. И. Суслов ; науч. ред. Н. А. Кравченко, Г. А. Унтура. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2007. – С. 35–54.

134. Згуровський М. З. Загальні тенденції розвитку інформаційного успільства в глобально-му контексті: трансформація світового устрою [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.isu.org.ua/catalog/27/50/zgur.doc?PHPSESSID=0c4b641f>

135. Зибер П. Управлению сетью как ключевая компетенция предприятия / П. Зибер // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №3. – С. 21–25.

136. Зиндер Е.З. 3D-предприятие – модель стратегии трансформирующейся системы [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.citforum.ru/seminars/cbd2000/cbd_day2_01.shtml

137. Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности / К. Зук, Д. Аллен. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 192 с.

138. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.

139. Иванов Д. В. Парадигмы в социологии. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 72 с.

140. Иванов Ю. Б. Инновационная модель интеграционного развития предприятия: институциональный аспект / Ю. Б. Иванов, А. А. Пилипенко // Управление инновациями: матер. междуна-род. науч.-практ. конфер. – М.: Доброе слово, 2007. – С. 81–85.

141. Иванов Ю. Б. Концептуальные основы формирования стратегии развития промышленного кластера в машиностроении / Ю. Б. Иванов, А. А. Пилипенко // Бизнес-информ. – 2006. – №6. – С. 26 – 35.

142. Иванов Ю. Б. Разработка архитектуры стратегически интегрированных структур бизне-са / Ю. Б. Иванов, А. А. Пилипенко // Новые тенденции в экономике и управлении организацией: материалы научно-практической конфер. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2008. – Том. 1. – С. 203–206.

143. Иванова Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванов, В. И. Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – 269 с.

144. Иванченко А. Системный подход к организации виртуальной компании / А. Иванченко [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2007/02/3973963>

145. Ивкушкин К. В. Мультиагентная система для решения задач логистики / К. В. Ивкушкин, И. А. Минаков, Г. А. Ржевский, П. О. Скобелев [электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.adalius.ru/article_7.asp

146. Игнатишин Ю. В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы / Ю. В. Игнатишин. – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.

147. Иншаков О. В. Экономические институты и институции: к вопросу о типологии и классификации [электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.isras.ru/files/File/Socis/2003-09/Inshakov_posl.pdf

148. Исаков Д. Управления состояниями объектов внимания / Д. Исаков [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.bssps.com>

149. Истратов М. Л. Разработка моделей и метода построения мультиагентных систем управления сетевыми производственно-коммерческими компаниями: дис. канд. техн. наук : 05.13.01 / Истратов Михаил Леонидович. – Вологда, 2003. – 209 с.

150. Иванов Ю. Б. Інтеграція суб'єктів господарювання як фактор забезпечення їх конкурентноспроможності / Ю. Б. Иванов, А. А. Пилипенко // Теоретичні та практичні питання економіки: зб. наук. праць. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. – №15. – С.113–120.

151. Иванов Ю. Б. Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства / Ю. Б. Иванов, А. А. Пилипенко // Економіка промисловості. – 2006. – №1(32). – С. 162 – 171.

152. Інформаційне Суспільство. Шлях України. – К.: Фонд «Інформаційне суспільство України», 2004. – 310 с.

153. Кадыев Т. К. Управлению знаниями или в поисках новой модели управления в машино-строении / Т. К. Кадыев [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.gaap.ru/biblio/management/practice/044.asp>

154. Казахська кластерна ініціатива [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.cluster.kz>

155. Калинин С. Ю. Информационный рынок. информационная теория стоимости: основные категории / С. Ю. Калинин [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://aeli.altai.ru/nauka/sbornik/2002/soderjan.html>

156. Калягин Г. В. Теория и практика коллективных действий / Г. В. Калягин [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.econ.msu.ru/cd/477/>

157. Капелюшников Р. И. Экономическая теория прав собственности (методология, основные понятия, круг проблем). – М.: Наука, 1990. – 188 с.

158. Капица С. П. Синергетика и прогнозы будущего / С. П. Капица, С. П. Курдюмов, Г. Г. Малинецкий. – М: Наука, 1997. – 285 с.

159. Капіталізація ринку акцій ПФТС [електронний ресурс]. – [режим доступу]: <http://www.rbc.ua/ukr/newsline/2007/01/17/163010.shtml>

160. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансир. системы показат / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ИД «Вильяс», 2006. – 384 с.

161. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.

162. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс / С. Карделл; Пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 256 с.

163. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. / Б. Карлоф; Пер. с англ. М.: Экономика. – 1991. – 238 с.

164. Карпов С. В. Формирование системы взаимодействия предприятия на основе прецизионного маркетинг-менеджмента / С. В. Карпов [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.Ske.ru/00040456.html>

165. Карпов Ю. Г. Имитационное моделирование систем. Введение в моделирование с AnyLogic 5 / Ю. Г. Карпов. – СПб.: БХВ-Петербург, 2006. – 400 с.

166. Катаев А. В. Анализ особенностей организации и управления виртуальными предприятиями [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.aup.ru/articles/management/3.htm>

167. Катькало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С. 7–30.

168. Кваснюк Б. Є. Конкурентоспроможність національної економіки / Б. Є. Кваснюк. Інститут економіки та прогнозування НАН України /. – К. : Фенікс, 2005. – 495 с.

169. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс; 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.

170. Кизим М. О. Механізми організації, стійкого функціонування і розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва»/ М. О. Кизим. – К., 2001. – 40 с.

171. Кизим М. О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, І. В. Ялдин. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 208 с.

172. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.

173. Кизим Н. А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем / А.Н. Кизим. – Х.: Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.

174. Кизим Н. А. Концентрация экономики и конкурентоспособность сиран мира: монография / Н. А. Кизим, В. М. Горбатов. – Х.: ИД «Инжек», 2005. – 216 с.

175. Кирдина С. Г. Экономическая эволюция как институциональная самоорганизация / С. Г. Кирина [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://kirdina.ru/doc/21jul06/1.pdf>

176. Кирхлер Э. Психологические теории организации Э. Кирхлер, К. Майер-Пести, Е. Гофман. – Х.: Гуманитарный Центр, 2005. – 312 с.

177. Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за галузями економіки та організаційно-правовими формами господарювання [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/edrpoу/edrpoу_u/opfg/ks_za_opf0208.htm

178. Класики менеджмента / [под ред. М. Корнера]. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.

179. Клебанова Т. С. Моделирование экономической динамики / Т. С. Клебанова, Н. А. Дубровина, О. Ю. Поляков, Е. В. Раевнева, А. В. Милов, Е. А. Сергиенко. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2004. – 244 с.

180. Клейнер Б. Г. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004. – 240 с.

181. Клейнер Б. Г. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С. 31–56.

182. Клемина Т. М. Экологический подход в организационной теории / Т. М. Клемина // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – Сер. 8. – Вып. 3 (№24). – С. 138–142.

183. Клещев А. С. Математические модели онтологий предметных областей / А. С. Клещев, И. Л. Артемьева // Информационные процессы и системы. – 2001. – № 2. – С 20 – 27.

184. Князева Е. Н. Одиссея научного разума: Синергетическое видение науч. прогресса / Е. Н. Князева. – М.: Ин-т философии РАН, 1995. – 228 с.

185. Князева Е. Н. Основания синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомиры / Е. Н. Князев, С. П. Курдюмов. – М.: Алетейя, 2002. – 414 с.

186. Кобелев Л. Б. Основы имитационного моделирования сложных экономических систем / Л. Б. Кобелев. – М.: Дело, 2003. – 336 с.

187. Козаченко А. В. Управление крупным предприятием: монография / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко. – К.: Либра, 2006. – 384 с.

188. Козлова О. В. Тенденции развития предприятия: социально-экономический аспект / О. В. Козлова. – М.: Экономика, 1987. – 270 с.

189. Козырев А. Н. Использование реальных опционов в инновационных проектах / А. Н. Козырев [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://kozyrev.labrate.ru/doklad-02-03-2005.pdf>

190. Колбачев Е. Б. Экономическая сущность фрактальных свойств производственных систем и обеспечение их целостности [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.bogdinst.ru>

191. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.

192. Коллинсон К. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций / К. Коллинсон, Д. Парсел. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 296 с.

193. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений / В. М. Колпаков. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.

194. Коленська Н. В. Конкурентоспособность и отраслевые кластеры: новая повестка дня для российского бизнеса и власти [электронный ресурс]. – режим доступа: www.csr-pw.ru/content/data/article/file/st45_579.pdf

195. Корольчук О. П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні: монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 217 с.

196. Костусев О. Державний контроль над концентрацією суб'єктів господарювання / О. Костусев // Конкуренція. – 2005. – № 4(19). – С. 9 – 13.

197. Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 192 с.

198. Коулопоулос Т. М. Управление знаниями / Т. М. Коулопоулос, К. Фраппало. – М.: Эксмо, 2008. – 224 с.

199. Кривошапов О. Количество сделок M&A уменьшилось почти в два раза / О. Кривошапов // Слияния и Поглощения. – 2008. – №9(67). – С. 31 – 35.

200. Крижановский А. А. Вопросы реализации проблемно-ориентированных агентов интеграции знаний // Труды СПИИРАН. – 2001. – т.1. – С. 34–37.

201. Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 239 с.

202. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.

203. Кузьмин О. Экономические проблемы слияния предприятий / О. Кузьмин, Р. Шулер // Экономика Украины. – 2003.– №12. – С. 26–33.

204. Кузьминов Я. И. Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты / Я. И. Кузьминов, К. А. Бендукидзе, М. М. Юджевич. – М.: Изд. дом. ГУ ВШЭ, 2006. – 442 с.

205. Кулями В. В. Технологии программирования. Компонентный поход / В. В. Кулями. – М.: Интернет-университет информационных технологий, Бином. Лаборатория знаний, 2007. – 464 с.

206. Куперман В. Г. Сетевая экономика / В. Г. Куперман [электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.tula.net/tgpu/ebusiness/chapter1_1.htm

207. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: монография / Н. В. Куркин. – Д.: АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.

208. Курченков В. В. Крупномасштабное производство в переходной экономике России: политэкономический аспект. – Волгоград: ВолГУ, 1999. – 304 с.

209. Кучин Б. А. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость / Б. А. Кучин, Е. В. Якушева. – М.: Экономика, 1990. – 157 с.

210. Куц С. П. Анализ основных концепций маркетинга взаимоотношений // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Сер. 8. – №32. – С. 3 – 25.

211. Лазарев И. А. Новая информационная экономика и сетевые механизмы развития / И. А. Лазарев, С. Г. Хижа, К. И. Лазарев. – М.: «Дашков и К», 2005. – 240 с.

212. Лазарева О. В. Изменение границ российских предприятий. – М.: EERC, 2004. – 44 с.

213. Лайл М. Компетенции на работе / М. Лайл, М. Сайн. – М: НИРО, 2005. – 384 с.

214. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: монография / Е. В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 360 с.

215. Латфулин Г. Р. Теория организации / Г.Р. Латфулин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

216. Леоненков А. В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB fuzzyTECH / А. В. Леоненков. – СПб.: БХВ-Петербург, 2005. – 736 с.

217. Леонов А.И. Интеграционный маркетинг: новая форма управления рыночной деятельностью и ее актуальность для России // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №1. – С. – 25–29.

218. Лепа Р. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: монография. – Донецк: Юго-Восток, 2006. – 308 с.

219. Лессер Э. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Э. Лессер, Л. Прусак; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 248 с.

220. Летенко В. А. Организация и управление машиностроительным предприятием / В. А. Летенко, Б.Н. Родионов. – М.: Высшая школа, 1979. – 296 с.

221. Логинов Г. В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г. В. Логинов, Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №2. – С. 32–38.

222. Лозова Г. Методологічні аспекти визначення економічної концентрації в США та країнах ЄС // Журнал «Конкуренція». – 2004. – № 1(10). – С. 25 – 29.

223. Лукинов И. И. Эволюция экономических систем И. И. Лукинов. – М.: ЗАО «Экономика», 2002. – 567 с.

224. Лукша П. О. Самовоспроизводство социально-экономических систем: монография / П. О. Лукша // http://www.luksha.ru/index_r.html

225. Луценко Е. В. Автоматизированный системно-когнитивный анализ в управлении активными объектами (системная теория информации и ее применение в исследовании экономических, социально-психологических, технологических и организационно-технических систем): монография (научное издание) / Е. В. Луценко. – Краснодар: КубГАУ. 2002. – 605 с.

226. Луценко Е. В. Интеллектуальные информационные системы / Е. В. Луценко. – Краснодар: КубГАУ, 2006. – 615 с.

227. Львов Д. С. Институциональная экономика / Д. С. Львов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 318 с.

228. Манохина Н. В. Институциональные структуры реальной экономики: теория развития и практика хозяйствования / Н. В. Манохина. – Саратов: Издательство СГСЭУ, 2002. – 346 с.

229. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.

230. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.

231. Марч Дж. Дж. Поискковая деятельность и эксплуатация проверенных приемов в организационном научении // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том 3. – №4. – С. 45 – 51.

232. Марчак В. Крупный фокус // Инвестгазета. – 2007. – №1-2. – С. 28–31.

233. Маршев В. Изменения и измерения в управлении организацией / В. Маршев // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №5. – С. 22 – 31.

234. Марюта А.Н. Целевой экономической и управленческий анализ (контроллинг): монография / А. Н. Марюта, К. Ф. Ковальчук. – Днепропетровск: Системные технологии, 2005. – 342 с.

235. Масалович А. Моделирование и анализ поведения бизнес-процессов / А. Масалович, Ю. Шебеко. – М.: Тора-центр, 2002. – 220 с.

236. Масленников В. В. Процессно-стоимостное управление бизнесом / В. В. Масленников, В. Г. Крылов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 285 с.

237. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук; Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

238. Матурана У. Р. Дерево познания. Биологические корни человеческого понимания / У. Р. Матурана, Ф. Х. Варела. – М.: Прогресс-Традиция, 2001. – 224 с.

239. Мейер К. Живая организация. Компания как живой организм. Грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса / К. Мейер, С. Дэвис. – М.: Добрая книга, 2007. – 368 с.

240. Мельман И. В. Кластерная форма организации лесопромышленных предприятий: авто-реф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05: «Экономика и управление народным хозяйством». – 2006. – 23 с.

241. Мельник Л. Г. Информационная экономики / Л. Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.

242. Мельничук Г. Промышленная субконтрактация / Г. Мельничук // Справочник эконо-миста. – 2004. – №2. – С. 12–18.

243. Менкур О. Логіка колективної дії. Суспільні блага і теорія груп / О. Менкур; пер. з англ. – К.: Лібра, 2004. – 272 с.

244. Мертон Р. К. К теории референтно-группового поведения / Р. К. Мертон; пер. с англ. В. Ф. Чесноковой. – М.: Институт молодежи, 1991. – 256 с.

245. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку; зареєстровано в Міністерстві юстиції України 1 квітня 2002 р. за № 317/6605 [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

246. Мигранян А. А. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров в странах с переходной экономикой / А. А. Мигранян // Вестник КРСУ. – 2002. – № 3. – С. 12–17.

247. Мильнер Б. З. Управление знаниями в корпорациях / Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева, В. Г. Смирнова, А. В. Блиникова. – М.: Дело, 2006. – 304 с.

248. Минаев Э. С. Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика / Э. С. Минаев, А. Р. Винес. – М.: Изд-во МАИ, 1991. – 204 с.

249. Минаев Э. С. Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15 / Э. С. Минаев, Н. Г. Агеева, А. Аббата Дага. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.

250. Минока С. Размышления о процессах возникновения проблем в организациях / С. Минока [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.healthmanagement.ru/lect3.html>

251. Минс Г. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе: какими будут компании и рынки в XXI веке / Г. Минс, Д. Шнайдер; Пер. с англ. – М.: Альбина Паблишер, 2001. – 280 с.

252. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 336 с.

253. Миротин Л. Б. Логистика интегрированных цепочек поставок / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 256 с.

254. Миротин Л. Б. Системный анализ в логистике / Л. Б. Миротин, Ё. Э. Ташбаев. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 480 с.

255. Мирошникова А. В. Интегрализм как ESSENTIA интеграции / А. В. Мирошникова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 100 с.

256. Митенев В. В. Теоретико-методологические основы кластерных систем / В. В. Митенев, И. М. Гулый [електронний ресурс]. – режим доступу: http://journal.vscs.ac.ru/php/jou/36/art36_03.php

257. Могилевский В. Д. Методология систем: вербальный поход / В. Д. Могилевский. – М.: Экономика, 1991. – 251 с.

258. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія. – Харків, ХНАМГ, 2006. – 380 с.

259. Момот Т. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління акціонерними товариствами: теорія, методологія і практика: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.07.03 «Економіка будівництва». – Харків, 2006. – 40 с.

260. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган; пер. с англ. Н. Лапиной. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.

261. Мусаев А. А. Информационное хранилище промышленного предприятия / А. А. Мусаев, Ю. М. Шерстюк // Автоматизация в промышленности. – 2004. – №6. – С. 12–15.

262. Мэтьюз Р. Новая матрица, или логика стратегического превосходства / Р. Мэтьюз, А. Агеев, З. Большаков. – М.: ОЛМА-ПРЕСС; Институт экономических стратегий, 2003. – 239 с.

263. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання / Г. В. Назарова. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.

264. Недосекин А. О. Нечеткий финансовый менеджмент / А. О. Недосекин. – М.: Аудит и финансовый анализ, 2003. – 346 с.

265. Нельсон Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер. – М.: Дело, 2002. – 352 с.

266. Никифорова В. Д. IPO – путь к биржевому рынку. Практическое руководство по публичному размещению ценных бумаг / В. Д. Никифорова, В. А. Макарова, Е. А. Волкова. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

267. Никулин Л. Ф. Менеджмент эпохи пост-модерна и «нью-экономики»: монография / Л. Ф. Никулин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 127 с.

268. Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. – Мн.: Книжный Дом, 2003. – 1280 с.

269. Новиков А. М. Методология / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М.: СИНТЕГ, 2007. – 668 с.

270. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. – 180 с.

271. Нуреев Р. М. Курс микроэкономики. – М.: НОРМА, 2002. – 572 с.

272. Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях // Экономическая социология. – 2005. – Том. 6. – №4. – С. 39–53.

273. Олейник А. Н. Институциональная экономика. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 416 с.

274. Основи стійкого розвитку / [за заг. ред. М. Г. Мельника]. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 654 с.

275. Острый А. Производственная кооперация России и Украины / А. Острый // Справочник экономиста. – 2004. – №2. – С. 7–11.

276. Офіційний сайт Міністерства статистики України [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

277. Офіційні матеріали Антимонопольного комітету України [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.amc.gov.ua>

278. Паринов С. И. К теории сетевой экономики / С. И. Паринов. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002. – 168 с.

279. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

280. Пилипенко А. А. Бухгалтерський облік і вдосконалення системи внутрішнього контролю підприємства / А. А. Пилипенко // Актуальні проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. – Харків: Основа, 2001. – С. 108 – 109.

281. Пилипенко А. А. Віртуальне підприємство як форма інтеграції суб'єктів господарювання / А. А. Пилипенко // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая: сб. науч. праць. – Донецьк: ДонНТУ, 2007. – Выпуск 33-1(128). – С. 125 –130.

282. Пилипенко А. А. Державна підтримка функціонування логістичних систем / А. А. Пилипенко // Вісник ХДЕУ. – 2001. – №3(19). – С. 71–74.

283. Пилипенко А. А. Деякі аспекти моделювання організаційних змін / А. А. Пилипенко // Коммунальное хозяйство городов. Сер. Экономические науки: зб.наук. праць. – К.: Техніка, 2005. – №65. – С. 293 – 300.

284. Пилипенко А. А. Економічна безпека акціонерного товариства в умовах протидії недружньому поглинанню / А. А. Пилипенко // Физические и компьютерные технологии в народном хозяйстве: труды 7-й Междун. науч.-техн. конф. – Харьков: ХНПК «ФЭД», 2003. – С. 187 – 189.

285. Пилипенко А. А. Економічна безпека логістичних процесів підприємства / А. А. Пилипенко // Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. праць. – Том 2. – Х.: НТУ «ХПІ», 2005. – №58. – С. 162 – 164.

286. Пилипенко А. А. Економічна влада як передумова активізації процесів соціально-економічного розвитку інтегрованих структур / А. А. Пилипенко // Коммунальное хозяйство городов. Сер. Экономические науки: сб. науч. трудов. – К.: Техніка, 2008. – №83. – С. 169–177.

287. Пилипенко А. А. Економічне обґрунтування трансформаційних змін в процесі розвитку акціонерного товариства / А. А. Пилипенко // Физические и компьютерные технологии в народном хозяйстве: труды 6-й Междун. науч.-техн. конфер. – Харьков ХНПК «ФЭД», 2002. – С. 257–259.

288. Пилипенко А. А. Збалансована система показників як нова парадигма інтеграційного розвитку підприємства / А. А. Пилипенко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наукових праць. – Випуск 236: в 5т. – Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 739–345.

289. Пилипенко А. А. Институциональные основы организации нологового менеджмента в интегрированных структурах бизнеса // Бизнес-информ. – 2007. – № 12(2). – С. 52–55.

290. Пилипенко А. А. Институциональные основы стратегической интеграции субъектов хозяйствования / А. А. Пилипенко // Бизнес-информ. – 2007. – № 5. – С. 6–10.

291. Пилипенко А. А. Интеграционные аспекты развития региональных кластерно-сетевых структур / А.А. Пилипенко // Бизнес-информ. – 2007. – № 3-4. – С. 25–27.

292. Пилипенко А. А. Інноваційна політика об'єднання підприємств / А. А. Пилипенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2006. – №14. – С. 105 – 106.

293. Пилипенко А. А. Інноваційні аспекти організації облікового процесу / А. А. Пилипенко // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Х.: ХНЕУ, 2005. – №3. – С. 163 – 164.

294. Пилипенко А. А. Інституціональна динаміка інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання / А. А. Пилипенко // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонНТУ, 2007. – Выпуск 31-2(117). – С. 9 – 15.

295. Пилипенко А.А. Інституціональне проектування розвитку інтеграційного потенціалу суб'єктів господарювання / А. А. Пилипенко // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. – 2008. – Выпуск 34-1(138). – С. 215 – 221.

296. Пилипенко А. А. Інституціональні засади управління інтеграційним розвитком підприємства // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая: зб. наук. праць. –Донецьк: ДонНТУ, 2006. – Выпуск 103-2. – С. 227 – 234.

297. Пилипенко А. А. Інтеграційний потенціал інноваційного співробітництва: онтологічне моделювання // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – №3. – С.22–27.

298. Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток підприємства в контексті інституціональної теорії / А. А. Пилипенко // Сучасні наукові дослідження: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Т. 29: Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – С. 35–37.

299. Пилипенко А. А. Інтегроване управління кластерно-сітьовими структурами // Вісник Харківського національного університету ім. В. М. Каразіна. – 2007. – № 743. – С. 113 – 118.

300. Пилипенко А. А. Конкурентна стратегія й формування системи стратегічного управління розвитком інтегрованої структури бізнесу / А. А. Пилипенко, І. В. Ярошенко // Коммунальное хозяйство городов. Сер. Экономические науки: сб. науч. трудов. – К.: Техніка, 2008. – №82. – С. 84–91.

301. Пилипенко А. А. Конкурентоспособность интегрированных структур бизнеса в контексте теории организационной экологии // Бизнес-информ. – 2007. – № 9(1). – С. 24–27.

302. Пилипенко А. А. Конкуренція в системі стратегічних альянсів / А. А. Пилипенко // Економіка розвитку: зб. наук. статей. – Х.: ХНЕУ, 2005. – №3(35). – С. 8–11.

303. Пилипенко А. А. Концептуальні засади управління стійким розвитком підприємства / А. А. Пилипенко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наукових праць. – Випуск 207: В 5т. – Т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 366–373.

304. Пилипенко А. А. Концептуальні основи побудови системи управління об'єднанням підприємств / А. А. Пилипенко // Наука та інновації: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – С. 70–72.

305. Пилипенко А. А. Концепція інтеграційного маркетингу в стратегічному управлінні розвитком підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2006. – №13. – С. 90 – 96.

306. Пилипенко А. А. Концепція стратегічної інтеграції суб'єктів господарювання / А. А. Пилипенко // Економіка розвитку. – 2008. – №3(47). – С. 48–51.

307. Пилипенко А. А. Логістичний потенціал підприємства: обмеження, методика оцінювання та організація управління / А. А. Пилипенко, О. М. Поспелов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2008. – №21. – С. 60 – 64.

308. Пилипенко А. А. Маркетингова стратегія й безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства / А. А. Пилипенко // Научные исследования и их практическое применение: труды научно-практической конференции. – Т.3: Экономика. – Одесса: Черноморье, 2005. – С. 46 – 51.

309. Пилипенко А. А. Моделювання взаємодії агентів та інституціональної динаміки кластерно-сітьової структури / А. А. Пилипенко // Економіка промисловості. – 2007. – №1(36). – С. 55–60.

310. Пилипенко А. А. Моделювання діяльності промислового кластеру / А. А. Пилипенко // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптimum – 2006»: труды міжнародної науково-практичної конференції. – Х.: НТУ «ХПІ», 2006. – С. 57 – 58.

311. Пилипенко А. А. Моделювання стійких трансформаційних процесів і змін на підприємстві / А. А. Пилипенко // Теорія і практика сучасної

економіки: Матеріали IV міжнародної наук.-практ. конференції. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – С. 232 – 242.

312. Пилипенко А. А. Организация логистического управления деятельностью промышленного предприятия / А. А. Пилипенко, А. М. Поспелов // Бизнес Информ. – 2008. – №1. – С. 100–106.

313. Пилипенко А. А. Организация управления инновационным знанием в процессе интеграционного развития предприятия / А. А. Пилипенко // Бизнес-информ. – 2006. – №10. – С. 10–15.

314. Пилипенко А. А. Організаційні аспекти розвитку спільної інформаційної системи інтегрованого об'єднання підприємств / А. А. Пилипенко // Развитие учета и аудита как основы информационно-аналитической системы предприятия: труды международной научно-практической конференции. – Х.: НТУ «ХПИ», 2005. – С. 38.

315. Пилипенко А. А. Організація кооперативних відносин віртуального підприємства / А. А. Пилипенко // Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте: материалы между. научно-практ. конфер. – Т.6: Экономика. – Одеса: Черноморье, 2007. – С. 81–83.

316. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства: Наукове видання / А. А. Пилипенко. – Х.: ВИД, ХНЕУ, 2007. – 276 с.

317. Пилипенко А. А. Організація управління знаннями в об'єднанні підприємств / А. А. Пилипенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2006. – №15-16. – С. 88 – 92.

318. Пилипенко А. А. Організація управління інноваційною діяльністю в процесі інтеграційного розвитку підприємства / А. А. Пилипенко // Управління інноваційним процесом в Україні: матер. міжн. наук.-практ. конференції. – Львів: НУ «Львівська політехніка». – 2006. – С. 387 – 388.

319. Пилипенко А. А. Особливості організації інформаційного забезпечення стратегічного розвитку в умовах партнерства підприємств // Физические и компьютерные технологии в народном хозяйстве: труды 13-й между. науч.-техн. конфер. – Х.: ХНПК «ФЭД», 2007. – С. 647 – 650.

320. Пилипенко А. А. Планування гнучкого розвитку підприємства / А. А. Пилипенко // Модель Всесвіту: матеріали четвертої наук.-практ. кон-

фер, (Харків, 25–26 травня, 2000 р.) / Харківський державний економічний універ. – Х.: АТ «Бізнес-Інформ», 2000. – С. 86–88.

321. Пилипенко А. А. Постановка задачі оцінки рівня й організації управління конкуренто-спроможністю продукції підприємства // Сучасні проблеми й шляхи їх вирішення в науці, транспорті й освіті: матеріали науково-практичної конференції. – Одеса: Черномор'є, 2005. – С. 59 – 63.

322. Пилипенко А. А. Разработка процессно-ориентированного бюджета на основе модели логистического цикла / А. А. Пилипенко, А. М. Поспелов // Бизнес Информ. – 2008. – №2. – С. 98–104.

323. Пилипенко А. А. Реконфігурація ланцюгів постачань в циклі інтеграційного розвитку підприємства / А. А. Пилипенко // Коммунальное хозяйство городов. Сер. Экономические науки: зб. наук. праць. – К.: Техніка, 2006. – №73. – С. 289 – 296

324. Пилипенко А.А. Ресурсное обеспечение развития предприятия / А. А. Пилипенко // Вісник харківського університету. Серія «Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих вчених м. Харкова». – 2002. – № 551. – С. 134 – 138.

325. Пилипенко А. А. Референтная модель управления процессом интеграционного развития предприятия // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая: зб. наук. праць. –Донецьк: ДонНТУ, 2006. – Выпуск 30(114). – С. 118 – 124.

326. Пилипенко А. А. Розбудова теоретико-методологічного базису стратегічної інтеграції суб'єктів господарювання / А. А. Пилипенко // Коммунальное хозяйство городов. Сер. Экономические науки: сб. науч. трудов. – К.: Техніка, 2008. – №80. – С. 50–59.

327. Пилипенко А. А. Розвиток сітєвих форм інтеграції підприємств / А. А. Пилипенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2007. – №17. – С. 39 – 42.

328. Пилипенко А. А. Розробка міжнародної маркетингової стратегії та проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наукових праць. – Випуск 205: В 4т. – Т.IV/ – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 916–924.

329. Пилипенко А. А. Розробка системи стратегічного управління альянсом підприємств / А. А. Пилипенко // Физические и компьютерные

технологии в народном хозяйстве: труды 10-й Междунар. науч.-техн. конфер. – Харьков: ХНПК «ФЭД», 2004. – С. 251 – 254.

330. Пилипенко А. А. Розробка стратегії розвитку групи підприємств / А. А. Пилипенко // Науковий потенціал світу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – С. 43–45.

331. Пилипенко А. А. Самоорганізація в процесі реалізації корпоративної стратегії розвитку акціонерного товариства / А. А. Пилипенко // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Х.: ХНЕУ, 2002. – №1. – С. 70 – 73.

332. Пилипенко А. А. Сбалансованная система показателей: альтернативные концепции их использования / А. А. Пилипенко, И. В. Ялдин // Бизнес Информ. – 2007. – № 11. – С. 105–112.

333. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А. А. Пилипенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 380 с.

334. Пилипенко А. А. Стратегічне управління витратами в системі інтеграційного розвитку підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2005. – №12. – С. 43 – 48.

335. Пилипенко А. А. Стратегія розвитку кластерно-сітьових структур / А. А. Пилипенко // Теория и практика предпринимательской деятельности: материалы междунаучно-практической конференции. – Симферополь: Таврический университет им. В. И. Вернадского, 2006. – С. 186 – 188.

336. Пилипенко А. А. Управление затратами на качество и освоение продукции / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко // Коммунальное хозяйство городов. Сер. Экономические науки: зб. наук. праць. – К.: Техніка, 2002. – №40. – С. 128 – 133.

337. Пилипенко А. А. Управління витратами в системі стратегічного розвитку підприємства / А. А. Пилипенко // Вісник Харківського національного університету ім. В. М. Каразіна. – 2006. – № 668. – С. 128 – 131.

338. Пилипенко А. А. Управління інноваційним знанням об'єднання підприємств / А. А. Пилипенко // Актуальні проблеми управління розвитком об'єктів і процесів ринкової економіки: матеріали міжнародної науково-практ. конференції. – Запоріжжя: ЗІДМУ. – 2006. – Т.1. – С. 248–249.

339. Пилипенко А. А. Управління розвитком підприємства на основі поширення процесів самоорганізації // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2005. – №11. – С. 84 – 89.

340. Пилипенко А. А. Формирование конкурентных преимуществ и устойчивость процесса выбора поставщиков / А. А. Пилипенко, С. Н. Пилипенко // Коммунальное хозяйство городов. Сер. Экономические науки: сб. науч. пр. – К.: Техніка, 2000. – № 26. – С. 57 – 62.

341. Пилипенко А. А. Формирование системы управления интегрированным объединением предприятий / А. А. Пилипенко // Научно-практический и теоретический журнал «Современный научный вестник». – Белгород: Руснаучкнига, 2005. – № 1. – С. 89 – 92.

342. Пилипенко А. А. Формування корпоративної стратегії розвитку акціонерного товариства / А. А. Пилипенко // Физические и компьютерные технологии в народном хозяйстве: труды 5-й межд. н.-техн. конфер. – Х.: ХНПК «ФЭД», 2002. – С. 525 – 532.

343. Пилипенко А. А. Формування механізму корпоративного управління / А. А. Пилипенко // Теорія та практика управління у трансформаційний період: тези доповідей всеукраїнської наук.-практ. конф. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2001. – Т.1. – С. 48–52.

344. Пилипенко А. А. Формування механізму управління стратегічною інтеграцією суб'єктів господарювання / А. А. Пилипенко // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення: матер. між народ. наук.-практ. конфер. – Ялта: ДонДУЕТ. – 2007. – Т.1. – С. 245–248.

345. Пилипенко А. А. Институциональные основы организации налогового менеджмента в интегрированных структурах бизнеса // Бизнес-информ. – 2007. – № 12(2). – С. 52–55.

346. Пилипенко А. А. Організація обліку і контролю: підручник / А. А. Пилипенко, В. І. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 424 с.

347. Пилипенко А. А. Менеджмент: підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.

348. Пилипенко А. А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія / А. А. Пилипенко, І. В. Ярошенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 152 с.

349. Пилипенко С. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, І. П. Отенко. – Харків: ВИД. ХНЕУ, 2004. – 224 с.

350. Пинковская С. В. Стратегический менеджмент / С. В. Пинковская, Н. Н. Смирнов [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://dvo.sut.ru/libr/uimvs-es/i096pink/index.htm>

351. Питерсон Дж. Теория систем Петри и моделирование систем / Дж. Питерсон; Пер. с англ. – М.: Мир, 1984. – 264 с.

352. Підвищення експортного потенціалу як фактора розвитку конкурентоспроможності економіки Харківської області: аналітичне дослідження. – Х.: Харківський Фонд Місцевої Демократії, 2007. – 106 с.

353. Плотинский Ю. М. Модели социальных процессов / Ю. М. Плотинский. – М.: Логос, 2001. – 296 с.

354. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.

355. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

356. Попов А. А. Трансфертное финансирование в концепциях экономической интеграции: монографія. – Воронеж: Воронеж. гос. универ., 2003. – 174 с.

357. Попова Е. П. Проблема критериев организационного развития / Е. П. Попова [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2004-09/pорова.pdf>

358. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

359. Портер М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер; Пер.с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 496 с.

360. Посібник з кластерного розвитку. – К.: Консорціум GFA, 2006. – 38 с.

361. Поспелов Г. С. Искусственный интеллект – основа новой информационной технологии / Г. С. Поспелов. – М.: Наука, 1988. – 280 с.

362. Постсоветский институционализм / [под. ред. Р. М. Нуреева]. – Ростов н/Дону: Наука-Пресс, 2006. – 512 с.

363. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, В. Рамасвами. – К.: Видавництво Олексія Капусты, 2005. – 258 с.

364. Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.

365. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

366. Пригожин И. Порядок из хаоса: новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М.: Прогресс, 1986. – 432 с.

367. Пугачова М. Конкурентне середовище в Україні: тенденції останніх років / М. Пугачова, А. Щербак // Конкуренція. – 2005. – № 2(17). – С. 23 – 27.

368. Поспелов О. М. Організація логістичного управління діяльністю підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Поспелов Олександр Михайлович. – Харків. – 2009. – 279 с.

369. Пушкарь А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление: научное издание / А. И. Пушкарь, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Харьков: ООО «Кросс-Роуд», 2006. – 440 с.

370. Пушкарь А. И. Методологический подход к созданию среды обучения навыкам инновационного поведения / А. И. Пушкарь, Т. И. Лепейко // Економіка розвитку. – 2004. – №4(32). – С. 7–16.

371. Пьянков Н. Е. Финансово-промышленные группы в России / Препринт # BSP/98/002 / Н. Е. Пьянков. – М.: Российская экономическая школа, 1998. – 32 с.

372. Рагин Ф. В. Консолидация отрасли и портфельная стратегия компании / Ф. В. Рагин [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.biznesam.lv/upload/11411998404__3.pdf

373. Радаев В. В. Институциональная динамика рынков и формирование новых концепций контроля: Препринт. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 62 с.

374. Радаев В. В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм / В. В. Радаев // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том. 3. – № 2. – С. 99 – 108.

375. Радаев В. В. Социология рынков: к формированию нового направления / В. В. Радаев. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 324 с.

376. Радченко А. В. Общий менеджмент / А. В. Радченко. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 384 с.

377. Радыгин А. Д. Корпоративное управление и права собственности: актуальные направления реформ / А. Д. Радыгин, Р. М. Энтов, Н. А. Шмелева [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://eur.ru/Documents/2004-06-14/2EOFA.asp>

378. Раєвнева О. В. Механізми управління розвитком підприємства в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». – Х., 2007. – 40 с.

379. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

380. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовской, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.

381. Райченко А. В. Прикладная организация. – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.

382. Расиел И. Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем / И. Расиел, П. Фрига. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 224 с.

383. Редько В. Г. Эволюционная кибернетика / В. Г. Редько [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.keldysh.ru/pages/BioCyber/Lectures.html>

384. Рей А. И. Межотраслевые эффекты обратной связи и цикл жизни отрасли. Варианты конкурентного развития для России [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2006/12/04/0000297035/Ray.pdf>

385. Рейтинг самих дорогих корпораций // Гвардия: Всеукраинская рейтинговая программа 2007. – 128 с.

386. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.

387. Решетило В. П. Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / В. П. Решетило. – Х., 2006. – 40 с.

388. Решетило В. П. Экономическая синергетика институциональных изменений: монография. – Харьков: Прометей-Пресс, 2006. – 288 с.

389. Розанова Н. М. Эволюция взглядов на природу фирмы в экономической науке / Н. М. Розанова, И. В. Зороастрова [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.intuit.ru/department/itmngt/microecon/11/>

390. Рубцов С. В. Внедрение системы регламентации деловых процессов [электронный ре-сурс]. – режим доступа: http://or-rsv.narod.ru/Ref_models.htm

391. Рубцов С. В. Системы управления бизнес-процессами и корпоративная культура / С. В. Рубцов // PC Week/RE. – 2001. – № 47. – С. 32 – 36.

392. Руденко В. Герої каппраці / В. Руденко, О. Шкарпова // Український діловий тижневик «Контракти». – 2008. – № 22. – С. 17–23.

393. Рудик Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов / Н. Б. Рудик. – М.: Дело, 2005. – 224 с.

394. Руссман И. Б. О некоторых задачах оптимизации потоков информации / И. Б. Руссман // Вопросы оптимального управления в производственных задачах. – 1968. – №2. – С. 84–89.

395. Руссман И. Б. Оптимизация потоков информации в задачах управления // Исследование потоков экономической информации. –М.: Наука, 1968. – С. 99–107.

396. Рынок слияний и поглощений в Украине в 2006 [электронный ресурс]. – режим досту-пу: http://bin.com.ua/templates/news_article_big.shtml?id=64258

397. Рюэгг-Штюром Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость / Й. Рюэгг-Штюром, Л. Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №6. – С. 24 – 27.

398. Савчук С. В. Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причи-ны неудач и способы уменьшения риска сделок / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №1. – С. 34 – 40.

399. Селиванов С. Г. Теоретические основы реконструкции машино-строительного производства / С. Г. Селиванов, М. В. Иванова. – Уфа: Гилем, 2001. – 312 с.

400. Семь нот менеджмента.– М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998. – 424 с.

401. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 408 с.

402. Симанков В. С., Системный анализ в адаптивном управлении: монография (научное издание) / В. С. Симанков, Е. В. Луценко, В. Н. Лаптев. – Краснодар: ИСТЭК КубГТУ, 2001. – 258с .

403. Система STATISTICA [электронный ресурс]. – режим доступа: [http:// statsoft.ru](http://statsoft.ru)

404. Системы менеджмента знаний [электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.kmtec.ru/publications/library/bigspb/systems_qm_1.shtml#часть1

405. Скобелев П. О. Открытые мультиагентные системы для оперативной обработки информации в процессах принятия решений: дис. д-ра техн. наук / Скобелев Петр Олегович: 05.13.01 . – Самара, 2003. – 418 с.

406. Скоробогатов А. С. Институциональная экономика / А. С. Скоробогатов. – СПб.: ГУ-ВШЭ, 2006. – 160 с.

407. Слесарев Е .С. Воздействие международных альянсов на процесс создания знания // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №4. – С. 22 – 34.

408. Слепов І. О. Наука управляти: з історії менеджменту: хрестоматія / І. О. Слепов. – К.: Либідь, 1993. – 304 с.

409. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – СПб: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.

410. Слияния и поглощения в СНГ. Обзор рынка компанией Эрнст Анд Янг [электронный ресурс]. – режим доступа https://forms.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Mergers_and_Acquisitions_2006

411. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.

412. Созинов А. С. Обеспечение качества управления маркетинговыми процессами предприятия / А. С. Созинов [электронный ресурс]. – режим доступа <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/sozinov/index.htm>

413. Сокол И. А. Проектирование и адаптация организационных структур управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии [электронный ресурс]. – режим доступа: [http://masters.donntu.edu.ua/2001/fem/index.htm#\\$1](http://masters.donntu.edu.ua/2001/fem/index.htm#$1)

414. Соколенко С. И. Производственные системы Глобализации. Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский контекст: монография / С. И. Соколенко. – К.: Логос, 2002. – 646 с.

415. Соколова М. И. Корпоративная стратегия и корпоративное управление // Управление корпоративными финансами. – 2006. – №4. – С. 23 – 27.

416. Сокур С. Как строить систему управления: прагматичный подход / С. Сокур, О. Коваленко // Корпоративные системы. – 2005. – №1. – С. 35–41.

417. Соловийов В. П. Інноваційна діяльність як системний процес у конкурентній економіці: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.02.02 «Економіка та управління науково-технічним прогресом» / В. П. Соловийов. – Харків, 2006. – 40 с.

418. Сосненко Л. Анализ экономического потенциала действующего предприятия: монография. – М.: Экономическая литература, 2004. – 208 с.

419. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа / В. Н. Спицнадель. – СПб: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2000. – 326 с.

420. Стаки Д. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция / Д. Стаки, Д. Уайт // Вестник McKinsey. – 2004. – №3(8). – С. 12 – 18.

421. Старк Д. Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия / Д. Старк // Экономическая социология. – 2001. – Том 2. – №2. – С. 115 – 132.

422. Степанова О. М. Організація маркетингового управління діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». – Луганськ, 2000. – 20 с.

423. Стерлигова А. Н. Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией / А. Н. Стерлигова // Логистика и управление цепями поставок. – 2005. – №6. – С. 27 – 31.

424. Стерлигова А. Н. Операционная интеграция процесса управления: результаты исследования практики использования // Интегрированная логистика. – 2005. – №7. – С. 18 – 24.

425. Стефанюк В. Л. Локальная организация интеллектуальных систем / В. Л. Стефанюк. – М.: Физматлит, 2004. – 328 с.

426. Стрелец И. А. Сетевая экономика / И. А. Стрелец. – М.: Эксмо, 2008. – 208 с.

427. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.

428. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.

429. Сухов С. В. Онтология управления организациями / С. В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №5. – С. 61 – 69.

430. Табаков В. Системный подход к процессу выполнения и управления IT-проектами / В. Табаков, В. Парамоном, Д. Халметов [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.asutp.ru/?p=600396>

431. Тамбовцев В. Л. Основы институционального проектирования / В. Л. Тамбовцев. – М.: МГУ, 2003. – 136 с.

432. Тарасов В. Б. От многоагентных систем к интеллектуальным организациям: философия, психология, информатика. – М.: Эдиториал УРСС, 2002. – 352 с.

433. Тарушкин А. Б. Институциональная экономика. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.

434. Теоретические основы кластерного развития регионов [электронный ресурс]. – доступ: <http://www.govirk.ru/asp/qa.aspx?порагма=ziwk&Gid=document>

435. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / [за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

436. Теории развития: кейнсианские модели становления рыночной экономики. // Вопросы экономики. – 2000. – №6. – С. 137–156.

437. Теслинов А. Г. Два маршрута в «стратегической тайге» / А. Г. Теслинов // Имидж Магнитогорск. – 2004. – №11. – С. 24 – 28.

438. Толмачева С. Шансы и риски компании в процессе организационных изменений / С. Толмачева // Персонал Микс. – 2001. – №1. – С. 31–37.
439. Томилина Е. М&А: ценность оценки / Е. Томилина [электронный ресурс]. – режим дос-тупу: <http://www.energ.ru/articles/0031.pdf>
440. Топ-100 лучших компаний Украины в 2006 году // Инвестгазета. Рейтинг. – 2006. – №2. – С. 10–114.
441. Топ-100 лучших компаний Украины в 2007 году // Инвестгазета. Рейтинг. – 2007. – №2. – С. 10–178.
442. Топ-100 лучших компаний Украины в 2008 году // Инвестгазета. Рейтинг. – 2008. – №3-4. – С. 4–162.
443. Третьяк В. П. Кластеры предприятий / В. П. Третьяк. – Иркутск: Издательство Байкальского гос. ун-та экономики и права, 2006. – 219 с.
444. Третьяк В. П. Собственность в квазиинтеграционных структурах [электронный ресурс]. – режим доступу: http://www.econ.pu.ru/files/7_1134066704.pdf
445. Уильямсон О. И. Вертикальная интеграция производства: воображения по поводу неудач рынка / О. И. Уильямсон [электронный ресурс]. – режим доступу: <http://www.portalus.ru>
446. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.
447. Уманців Г. В. Холдінгові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці: монографія / Г. В. Уманців. – К.: ВІРА-Р, 2002. – 429 с.
448. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Уорнер, М. Витцель. – М.: Добрая книга, 2005. – 296 с.
449. Уцци Б. Источники и последствия укорененности для экономической эффективности организаций: влияние сетей / Б. Уцци // Экономическая социология. – 2007. – Т. 8. – № 3. – С. 44–60.
450. Уэлборн Р. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе / Р. Уэлборн, В. Кастен. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 336 с.
451. Фаэй Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фаэй, Р. Рэндел; пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
452. Филиппов П. Кластеры конкурентоспособности / П. Филиппов // Эксперт Северо-Запад. – 2003. – №43(152). – С. 7–9.

453. Философские проблемы информационной деятельности в структуре механизмов хранения и защиты информации [электронный ресурс]. – режим доступа: great-sam.chat.ru/sid2.doc

454. Філішова С. В. Методологія управління трансформаційними процесами в промисловому виробництві: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.07.01 «Економіка промисловості». – Одеса, 2006. – 40 с.

455. Філіпенко А. Бігравітаційний варіант міжнародної економічної інтеграції України / А. Філіпенко // Економічний часопис. – 2006. – №5-6. – С. 2–6.

456. Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология. – Том 2. – № 4. – 2001. – С. 28 – 55.

457. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика) / Дж. Форрестер. – М.: Прогресс, 1971. – 340 с.

458. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.

459. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія /Л. В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 261 с.

460. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг». – Донецьк, 2005. – 40 с.

461. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія /Л. В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 322 с.

462. Фурботн Э. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории / Э. Фурботн, Р. Рихтер; пер. с англ.; под ред. В. С. Катъкало, Н. П. Дроздовой. – СПб.: Издательский дом Санки-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 702 с.

463. Хакен Г. Синергетика / пер. с англ. – М.: Мир, 1980. – 406 с.

464. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.

465. Хачатуров А. Е. Современный интеграционный менеджмент / А. Е. Хачатуров, А. Н. Белковский. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 272 с.

466. Хищенко В. Е. Самоорганизация: элементы теории и социальные приложения / В. Е. Хищенко. – М.: КомКнига, 2005. – 224 с.

467. Хэнфилд Р. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Р. Хэнфилд, Э. Николс. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 416 с.

468. Цибанов В. Н. Теория и практика коллективных действий [электронный ресурс]. – режим доступа: [http://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/c/477/File/FreeRider\(1\).zip](http://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/c/477/File/FreeRider(1).zip)

469. Цихан Т. В. Кластерная теория экономического развития / Т. В. Цихан // Теория и практика управления. – 2003. – №5. – С. 26–31.

470. Чапаев Н. К. Структура и содержание теоретико-методологического обеспечения педагогической интеграции: дис. докт. пед. наук: 13.00.01 / Чапаев Николай Кузьмич. – Екатеринбург, 1998. – 408 с.

471. Чепурда Л. М. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств / Чепурда Л. М., Беляева С. С., Плахотнікова М. В. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 272 с.

472. Чернавский Д. Эволюционная экономика: о роли математических моделей в экономике развивающихся систем / Д. Чернавский, В. Маевский [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.synergetic.ru/science/print.php?print=chernav>

473. Чернавский Д. С. Синергетика и информация / Д. С. Чернавский. – М.: Изд-во УРСС, 2004. – 288 с.

474. Чернега О. Б. Стратегические альянсы предприятий: формы, эволюция, перспективы: монография / О. Б. Чернега, О. В. Озарина. – Донецк, ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2005. – 221 с.

475. Чижиков Г. Д. Бізнес-асоціації в умовах інтеграції України в світове господарство: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Г. Д. Чижков. – Донецьк, 2006. – 40 с.

476. Чистилин Д. К. Самоорганизация мировой экономики: Евразийский аспект / Д. К. Чистилин. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 237 с.

477. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: монографія / Н. Чухрай, О. Горна. – Львів: Інтелект-Захід, 2007. – 232 с.
478. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро; пер. с англ.; под ред. В. С. Лукинського. – СПб.: Питер, 2006. – 720 с.
479. Шаститко А. Е. Новая институциональная экономическая теория / А. Е. Шаститко. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002. – 591 с.
480. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. Шумпетер. – М.: Економіка, 1995. – 540 с.
481. Шведин Б. Я. Онтологическа модель кадровой организационно-плановой сфер деятельности крупномасштабной организации / Б. Я. Шведин // Наукоемкие технологии. – 2006. – №6. – Т.7. – С. 13–35.
482. Швец И. Ю. Качественные критерии оценки эффективности деятельности туристического кластера / И. Ю. Швец // Культура народов Причерноморья. – 2005. – №67. – С. 139–142.
483. Шегда А. В. Менеджмент / А. В. Шегда. – К.: Знання, 2006. – 645 с.
484. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем: наукове видання. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2007. – 280 с.
485. Шерешева М. Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков. автореф. дис. на соискание ученой степени докт. экон. наук: спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / М. Ю. Шерешева. – Москва, 2006. – 49 с.
486. Шиляев А. А. Информационное обеспечение реструктуризации системы управления предприятием: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Шиляев Александр Александрович – М., 2005. – 164 с.
487. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями / Г. В. Широкова. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.
488. Шкарпова О. Великими ковтками / О. Шкарпова // Український діловий тижневик «Контракти». – 2008. – № 05. – С. 15–21.
489. Шмачко А. В. Вертикальная интеграция предприятий и кредитных организаций / А. В. Шмачко [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.plproject.ru/part04-03.php>

490. Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфліктів і співіснування суб'єктів ринку // Економіка і прогнозування. – 2005. – №1. – С. 33-44
491. Штовба С. Д. Проектирование нечетких систем средствами MATLAB / С.Д. Штовба. – М.: Горячая линия. – Телеком, 2007. – 288 с.
492. Щедровицкий Г. П. Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии Организации, Руководства и Управления: хрестоматия / Г. П. Щедровицкий. – М.: Дело, 2004. – 208 с.
493. Щербина В. В. Современные концепции структурных изменений в организациях / В. В. Щербина, Е. П. Попова [электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.vshu.ru/persons/2/new_02970_03.pdf
494. Эбелинг В. Образование структур при необратимых процессах. Введение в теорию диссипативных структур / В. Эбелинг. – Москва-Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2003. – 248 с.
495. Эбелинг В. Физика процессов эволюции / В. Эбелинг, А. Энгель, Р. Файстель; пер. с нем. Ю. А. Данилова. – М.: Эдиториал УРСС, 2001. – 328 с.
496. Энциклопедический социологический словарь / [общ. ред. акад. Г. В. Осипова]. – М.: Российская академия наук, Институт социально-политических исследований, 1995. – 940 с.
497. Янсен Ф. Эпоха инноваций. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 308 с.
498. Ярушкина Н. Г. Основы теории нечетких и гибридных систем / Н. Г. Ярушкина. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
499. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: монографія / О. М. Ястремська. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 488 с.
500. Burn J. E-Business Strategies for Virtual Organizations / J. Burn, P. Marshall, M. Barnett / J. Burn. – Boston: Planta Tree, 2002. – 274 p.
501. Camarinha-Matos L.M. Virtual Organizations Systems and Practices / L.M. Camarinha-Matos. – Boston: Springer Science, 2005. – 344 p.
502. Chorafas D.N. Enterprise Architecture and New Generation Information Systems / D.N. Chorafas. – London: St. Luchie Press, 2002. – 282 p.
503. Espejo R. The Viable Systems Model / R. Espejo // <http://www.syncho.com/pages/pdf/MODEL3.pdf>

504. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies / C. Finkelstein. – Boston: Artech House, 2006. – 540 p.

505. Fox M. S., Barbuceanu M., Gruninger M., Lin J. An Organization Ontology for Enterprise Modelling / M.S. Fox, M. Barbuceanu, M. Gruninger, J. Lin [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.eil.utoronto.ca/enterprise-modelling/papers/org-prietula-23aug97.pdf>

506. Georgantzas N. Circular autopoiesis dynamics in virtual enterprise networks / N. Georgantzas [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.systemdynamics.org>

507. Gruninger M. Ontologies to support process integration in enterprise engineering / M. Gruninger, K. Atefi, M. Fox [електронний ресурс]. – режим доступу: Computational & Mathematical Organization Theory. – 2000. – №6. – P. 381–394.

508. Herbert A. S. Rationality as Process and as Product of Thought // American Economic Review, May 1978, v.68, no.2, p.1–16.

509. Hjelmgren D. Exploring the Interplay between Standard Products and Customer Specific Solutions / D. Hjelmgren [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.impgroup.org/uploads/dissertations/dissertation_21.pdf

510. Hugos M. Essentials of Supply Chain Management / M. Hugos. – New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. – 254 p.

511. Hulthn K. Variety in Distribution Networks [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.impgroup.org/uploads/dissertations/dissertation_18.pdf

512. Hekansson H. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods / H. Hekansson. – New York: JOHN WILEY & SONS, 1982. – 415 p.

513. Hekansson H. Developing Relationships in Business Networks / H. Hekansson, I. Snehota. – London: Routledge, 1995. – 433 p.

514. IDEF5 Method Report [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.idef.com/pdf/Idef5.pdf>

515. ISO 42010: Systems and Software Engineering – Architectural Description [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.canieti.com.mx/assets/files/807/N3849%20NWIP%20Architecture%20Description.pdf>

516. Jennex M.E. An Introduction to Knowledge and Knowledge Management / M.E. Jennex [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str108.html>

517. Jeston J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations / J. Jeston, J. Nelis. – Amsterdam: Elsever, 2006. – 464 p.

518. Koestler A. The Ghost in the Machine. – London: Arkana, 1989. – 256 p.

519. Kumar S. Connective technologies in the supply chain / S. Kumar. – New York: Taylor & Francis Group, 2007. – 298 p.

520. Luksha P. Niche Construction in the Economy and Importance of Positive Construction Effects / P. Luksha [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.geocities.com/pluksha>

521. Madureira R. The Role of Personal Contacts of Foreign Subsidiary Managers in the Coordination of Industrial Multinationals. The Case of Finnish Subsidiaries in Portugal / R. Madureira. – Javaskyla: University of Javaskyla, 2004. – 186 p.

522. National Institute of Standards and Technology. Integration Definition For Function Modeling (IDEF0). – Washington: Draft Federal Information, 1993. – 116 p.

523. Nelson R. R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge: Harvard University Press, 1982. – 352 p.

524. Precision Marketing: Emotions Trigger the Right Moves [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://articles.zp.ua/html/6144.html>

525. Pulier E. Understanding Enterprise SOA / E. Pulier, H. Taylor. – Greenwich: Manning Publications Co., 2006. – 282 p.

526. Rosen M. Applied SOA. Service-Oriented Architecture and Design Strategies / M. Rosen, B. Lublinsky, K.T. Smith, M. J. Balcer. – Greenwich: Wiley Publishing, Inc., 2008. – 600 p.

527. Ruth M. Dynamic Modeling Systems for Business Management / M. Ruth, B. Hannon. – New York: Springer, 2004. – 324 p.

528. Sadler I. Logistics and Supply Chain Integration / I. Sadler. – London: SAGE Publications Inc., 2007. – 289 p.

529. Schein E. H. Kurt Lewin's Change Theory / E.H. Schein [електронний ресурс]. – режим доступу: www.sol-ne.org/re/wp/10006.htm

530. Söderström H. T. Sweden in the New Economic Geography of Europe / H. T. Söderström, P. Braunerhjelm, R. Friberg. – Sweden: Kristianstads Boktryckeri AB, 2001. – 32 p.

531. Spencer R., Strategic Management of Customer Relationships – A Network Perspective on Key Account Management / R. Spencer. – Uppsala: Uppsala University, Department of Business Studies, 2005. – 170 p.

532. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – № 7. – P. 509–533.

533. United Nations Conference on Trade and Development. Information Economy Report 2006. The development perspective [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.unctad.org>

534. Uschold M. The Enterprise Ontology / M. Uschold, M. King, S. Moralee, Y. Zorgios. – Edin-burgh: ALAI, The University of Edinburgh, 1997. – 72 p.

535. Walker J. The Viable Systems Model a guide for co-operatives and federations / J. Walker [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.greybox.uklinux.net/vsmg_2.2/index.html

536. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures / M. Weske. – Berlin: Springer, 2007. – 372 p.

537. Whetten D. A. What Constitutes a Theoretical Contribution? / D. A. Whetten // Academy of Management Review. – 1989. – Vol 14. – №.4. – P. 490–495.

ДОДАТКИ

Проведене дослідження ґрунтується на значному теоретико-методологічному доробку, який складається як з праць відомих учених-економістів, так і з оприлюднених матеріалів авторів даної монографії. Розкриття основних положень теорії інтеграційного розвитку неможливо без відображення усього спектру сучасних поглядів на інтеграцію та новітніх ідей з організації управління життєдіяльністю інтегрованих суб'єктів господарювання. З огляду на об'ємність матеріалів, що складають основу дослідження, нами пропонується дещо інший підхід до їх представлення.

Отже, теоретичний та модельний базиси даної монографії, структуровані за відповідними змістовними блоками, розміщені у мережі Internet за адресою: <http://aapil.ho.ua/eeid> (адреса референтного списку матеріалів) та на електронному додатку до даної монографії. Повний перелік розміщеного ілюстративного та табличного матеріалу наведено нижче. Він може розглядатися і як додатки до монографічного дослідження (для чого за текстом роботи зроблено відповідні посилання), і як самостійний ілюстрований путівник до проблематики організації менеджменту інтегрованих структур бізнесу.

Змістовний блок А

Теоретичне підґрунтя управління інтеграційним розвитком

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Табл. А.1 – Кількісний аналіз наявності досліджень у науково-вих бібліотеках | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_A1 |
| Табл. А.2 – Наукові розробки, пов'язані з інтеграційним розвитком підприємств | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_A2 |
| Табл. А.3 – Аналіз наукових досліджень у сфері організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання | |
| Табл. А.4 – Коментар до схеми аналізу наукових розробок | |

Додатки

Продовження зміст. блоку А

| 1 | 2 |
|---|---|
| Табл. А.5 – Система класифікаційних ознак ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_A5 |
| Табл. А.6 – Форми групового об'єднання підприємств | |
| Табл. А.7 – Складності реалізації й помилкові погляди відносно інтеграційних процесів | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_A7 |
| Табл. А.8 – Проблема «подвійної надбавки» вертикально інтегрованих ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_A8 |
| Табл. А.9 – Оптимальні границі ІСБ з точки зору теорії прав власності | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_A9 |
| Табл. А.10 – Класифікація форм і видів інтеграційних процесів | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_A10 |
| Табл. А.11 – Матриця оцінки доречності розширення інтеграційного співробітництва | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_A11 |
| Табл. А.12 – Розвиток інтеграційних відносин вздовж кривої консолідації галузі | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_A12 |
| Табл. А.13 – Склад робіт референтної моделі управління інтеграційним розвитком | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_A13 |
| Табл. А.14 – Модель Дж. Захмана для відбиття архітектури ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_A14 |
| Табл. А.15 – Основні характеристики процесу змін ({ПТП}) | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_A15 |
| Табл. А.16 – Трансформаційна основа інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_A16 |
| Рис. А.1. – Інтеграційна складова моделей організаційного розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A1 |
| Рис. А.2. – Протиріччя прийняття рішення про інтеграцію | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A2 |
| Рис. А.3. – Динаміка прийняття рішення про визначення граничного розміру ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A3 |
| Рис. А.4. – Компоненти контрактної поведінки в інтеграційних процесах | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A4 |
| Рис. А.5. – 3D-підхід до відбиття архітектури ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A5 |
| Рис. А.6. – Класифікація організаційних змін | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A6 |
| Рис. А.7. – ІСБ в рамках Strategic Architecture Model | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A7 |

Закінчення зміст. блоку А

| 1 | 2 |
|---|---|
| Рис. А.8. – Агрегована композиційна схема інтеграційного розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A8 |
| Рис. А.9 – Зв'язки концептів предметної області «Організація управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання» | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A9 |
| Рис. А.10. – Модель проблемної області – оцінка конкурентоспроможності ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A10 |
| Рис. А.11. – Модель проблемної області управління витратами ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A11 |
| Рис. А.12. – Архітектура ІСБ як поєднання BSC та VSM | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A12 |
| Рис. А.13 – Розширення розуміння потреби в інтеграційному розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A13 |
| Рис. А.14 – Схема процесу визначення відповідності параметрів трансформацій представників ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_A14 |

Змістовний блок Б

Тенденції до поширення інтеграційних процесів

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Табл. Б.1 – Основні показники розвитку суб'єктів господарювання | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_B1 |
| Табл. Б.2 – Найбільш значні злиття й поглинання, вартістю понад 10 млн. дол. США, в Україні | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_B2 |
| Табл. Б.3 – Угоди на національному ринку злиття й поглинання | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_B3 |
| Табл. Б.4 – Національні підприємства з найбільшим рівнем капіталізації | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_B4 |
| Табл. Б.5 – IPO і частки розміщення акцій українських компаній | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_B5 |
| Табл. Б.6 – Результати оцінки взаємозв'язку ефективності функціонування й ступеня диверсифікації | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_B6 |
| Табл. Б.7 – Негативні риси, виявлені у конгломеративних ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_B7 |

Додатки

Закінчення зміст. блоку Б

| 1 | 2 |
|---|---|
| Табл. Б.8 – Дослідження ефективності інтеграційних процесів | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B8 |
| Табл. Б.9 – Альянси з участю національних товаровиробників | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B9 |
| Табл. Б.10 – Карта типологізації альянсів | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B10 |
| Табл. Б.11 – Типологія альянсів за Б. Гаррет та П. Дюссож | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B11 |
| Табл. Б.12 – Виробництво та розподіл ВВП за видами економічної діяльності | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B12 |
| Табл. Б.13 – Основні показники розвитку промисловості | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B13 |
| Табл. Б.14 – Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B14 |
| Табл. Б.15 – Виробництво найважливіших видів продукції | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B15 |
| Табл. Б.16 – Виробництво основних видів продукції переробної промисловості | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B16 |
| Табл. Б.17 – Індекси промислового виробництва за видами діяльності | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B17 |
| Табл. Б.18 – Виробництво найважливіших видів промислової продукції | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B18 |
| Табл. Б.19 – Розподіл суб'єктів ЄДРПОУ та ВВП за видами діяльності | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B19 |
| Табл. Б.20 – Динаміка зміни кількості суб'єктів ЄДРПОУ за організаційно-правовими формами | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B20 |
| Табл. Б.21 – Динаміка кількості прикладів економічної концентрації | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_B21 |
| Рис. Б.1. – Динаміка кількості суб'єктів ЄДРПОУ | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_B1 |
| Рис. Б.2 – Розподіл угод злиття і поглинання за галузями економіки | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_B2 |
| Рис. Б.3. – Внесок галузей економіки у приріст ВВП, % | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_B3 |
| Рис. Б.4. – Зміни обсягів промислового виробництва | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_B4 |
| Рис. Б.5. – Форми й розповсюдженість квазіінтеграції | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_B5 |
| Рис. Б.6 – Зростання обсягів субконтракції в світі | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_B6 |

Змістовний блок В

Характеристика найбільших інтегрованих структур бізнесу України

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|--|---|
| Табл. В.1 – Архітектурна побудова окремих інтеграційних утворень | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_V1 |
| Табл. В.2 – Внесок учасників ІСБ у розмір ВВП | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_V2 |
| Табл. В.3 – Найбільші угоди щодо злиття й поглинань у сфері машинобудування | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_V3 |
| Табл. В.4 – Інтеграційні об'єднання підприємств машинобудівної галузі промисловості | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_V4 |
| Табл. В.5 – Капіталізація інтегрованих об'єднань у машинобудуванні | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_V5 |
| Табл. В.6 – Участь окремих суб'єктів господарювання у декількох інтеграційних утвореннях | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_V6 |
| Табл. В.7 – Інформація про юридичних осіб, що володіють 5% та більше акцій ВАТ «ХТЗ» | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_V7 |
| Табл. В.8 – Ефект від інтеграції ВАТ «ХТЗ» та групи «ГАЗ» | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_V8 |
| Табл. В.9 – Паспорт консолідації машинобудівних активів групи «ТАС» | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_V9 |
| Табл. В.10 – Інтеграційно-дезінтеграційні процеси національних інтеграційних структур | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_V10 |
| Табл. В.11 – Концентрація підприємств переробної промисловості | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_V11 |

Змістовний блок Д

Інтегративні тенденції підприємств машинобудування

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Табл. Д.1 – Відібрані для проведення аналізу учасники інтеграційної взаємодії | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D1 |
| Табл. Д.2 – Абсолютні показники, що характеризують масштаби діяльності учасників інтегрованих структур | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D2 |
| Табл. Д.3 – Перелік коефіцієнтів, використаних при аналізі господарювання учасників інтеграційних структур | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D3 |

Додатки

Закінчення зміст. блоку Д

| 1 | 2 |
|---|---|
| Табл. Д.4 – Показники, що характеризують фінансовий стан учасників інтегрованих структур | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D4 |
| Табл. Д.5 – Показники, що характеризують ефективність господарювання учасників інтегрованих структур | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D5 |
| Табл. Д.6 – Темпи росту показників діяльності учасників інтегрованих утворень | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D6 |
| Табл. Д.7 – Стандартизовані значення аналізованих змінних | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D7 |
| Табл. Д.8 – Розподіл аналізованих підприємств за кластерами | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D8 |
| Табл. Д.9 – Евклідові відстані між серединами кластерів для першого варіанту аналізу | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D9 |
| Табл. Д.10 – Результати дисперсійного аналізу для кластеризації за обсягами діяльності | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D10 |
| Табл. Д.11 – Результати дискрептивного аналізу для кластеризації за обсягами | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D11 |
| Табл. Д.12 – Параметри мінливості показників до нормалізації | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D12 |
| Табл. Д.13 – Відображення результатів дисперсійного аналізу обраних показників | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D13 |
| Табл. Д.14 – Матриця факторних навантажень | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D14 |
| Табл. Д.15 – Композиція лінійних залежностей факторів впливу на учасників ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D15 |
| Табл. Д.16 – Взаємна кореляція виділеної системи факторів | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_D16 |
| Рис. Д.1. – Результати кластеризації підприємств за показниками фінансового стану й ефективності господарювання | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_D1 |
| Рис. Д.2. – Зміни власних значень за кожним з виділених факторів | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_D2 |
| Рис. Д.3. – Площина позиціонування факторних навантажень | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_D3 |

Інтеграційна динаміка розвитку окремих суб'єктів господарювання

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|---|---|
| Табл. Е.1 – Динаміка результатів діяльності ВАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_E1 |
| Табл. Е.2 – Економічне обґрунтування причин й стимулів початку інтеграції | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_E2 |
| Табл. Е.3 – Підсумки експертного оцінювання взаємодії ВАТ «Укрелектромаш» | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_E3 |
| Табл. Е.4. – Правила типологізації дуальної клієнтальної взаємодії | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_E4 |
| Табл. Е.5. – Оцінка ефективності процесу інтеграційного розвитку Української промислово-енергетичної компанії | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_E5 |
| Табл. Е.6 – Архітектурне представлення ІСБ «Українська промислово-енергетична компанія» | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_E6 |
| Табл. Е.7. – Матриця взаємних очікувань учасників індустріальної групи «УПЕК» | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_E7 |
| Табл. Е.8. – Параметри конфігурування індустріальної групи «УПЕК» | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_E8 |
| Рис. Е.1 – Динаміка консолідованих показників ІСБ «УПЕК» | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_E1 |
| Рис. Е.2 – Інтеграційна динаміка (спіраль інтеграційного розвитку та отримана конфігурація РІВ-простору) ІСБ «УПЕК» | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_E2 |
| Рис. Е.3 – Стратегічна карта як проекція архітектури ІСБ «УПЕК» | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_E3 |
| Рис. Е.4 – Рівень потенціалу ІСБ «Українська промислова енергетична компанія» | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_E4 |
| Рис. Е.5 – Стратегічна карта для УПВ-мережі ВАТ «Мотор Січ» | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_E5 |

Розкриття теоретико-методологічного базису інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|--|---|
| Табл. Ж.1 – Закони й закономірності інтеграційного розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_G1 |
| Табл. Ж.2 – Властивості інтеграційної діяльності | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_G2 |
| Табл. Ж.3 – Сукупність загальних принципів інтеграційної діяльності | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_G3 |
| Табл. Ж.4 – Сукупність прикладних принципів організації інтеграційної діяльності | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_G4 |
| Табл. Ж.5 – Характеристика елементів тезаурусу інтеграційного розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_G5 |
| Табл. Ж.6 – Паспорт теоретико-методологічного обґрунтування організацій й управління інтеграційним розвитком | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_G6 |
| Табл. Ж.7 – Порівняльна характеристика парадигми інтеграційного розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_G7 |
| Рис. Ж.1 – Агрегована типологія концептуальних підходів до ідентифікації інтеграційних процесів | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_G1 |
| Рис. Ж.2 – Концепції економічної влади та інтересу в інтеграційних процесах | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_G2 |
| Рис. Ж.3 – Економічна влада як елемент колективних дій | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_G3 |
| Рис. Ж.4 – Зміст інтеграційних дій у межах теорії навчання | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_G4 |
| Рис. Ж.5 – Інституціональне відображення інтеграційного розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_G5 |
| Рис. Ж.6 – Інтеграційний розвиток як потік інституціональних змін | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_G6 |
| Рис. Ж.7 – Рекурентне представлення процесу інституціонального проектування | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_G7 |

Економіко-математичне обґрунтування ефективності організації управління інтеграційним розвитком

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|---|---|
| Табл. 3.1 – Оцінка рівня розвитку складових потенціалу інтеграційних структур | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_Z1 |
| Табл. 3.2 – Оцінка формування профілю (оцінки параметрів структурної організації) інтегрованого (кластерного) утворення | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_Z2 |
| Табл. 3.3 – Приклад оцінювання рівня розвитку потенціалу ІСБ «УПЕК» | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_Z3 |
| Табл. 3.4 – Інтелектуальний аналіз даних у циклі організації управління розвитком | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_Z4 |
| Табл. 3.5 – Архітектура облікової системи як підґрунтя для навчання нейронної моделі | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_Z5 |
| Рис. 3.1 – Місце аналітичних систем в обліково-аналітичному забезпеченні розвитку учасника ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_Z1 |
| Рис. 3.2 – Інтеграція системи управління актора (ФС) до механізму управління ІСБ | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_Z2 |
| Рис. 3.3 – Взаємодії акторів як функціональних систем у рамках РІВ-простору | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_Z3 |
| Рис. 3.4 – Логіка імітаційного моделювання УПВ-мережі | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_Z4 |
| Рис. 3.5 – Логіка превентивного створення ситуаційної бази знань | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_Z5 |
| | |

Організація управління в кластерно-мережних та віртуальних структурах

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Табл. І.1 – Система класифікаційних ознак кластерів підприємств | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_I1 |
| Табл. І.2 – Проекти щодо створення промислових індустріальних парків | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_I2 |

Додатки

Продовження зміст. блоку И

| 1 | 2 |
|---|---|
| Табл. И.3 – Світовий досвід промислової кластеризації | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_13 |
| Табл. И.4 – Пріоритетні експортно-орієнтовані кластери розвитку Харківської області | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_14 |
| Табл. И.5 – Атомарні елементи кластерно-мережної інтеграції | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_15 |
| Табл. И.6 – Типологія ефектів від виникнення мережного інте-граційного утворення [206] | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_16 |
| Табл. И.7 – Типологія дефініцій поняття «кластер» в аспекті інтеграційної діяльності | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_17 |
| Табл. И.8 – Модифікована матриця інтеграційної залежності енергетичного машинобудування | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_18 |
| Табл. И.9 – Вплив владного примусу на динаміку інтеграційного розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_19 |
| Табл. И.10 – Фракталові ознаки інтегрованої цілісності | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_110 |
| Табл. И.11 – Склад компонентів бізнес-моделі {БМ} інтегровано-ного утворення | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_111 |
| Табл. И.12 – Семантичний аналіз концепту «віртуальне підприємство» | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_112 |
| Рис. И.1. – Можливості кластерного розвитку Харківського регіону | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_11 |
| Рис. И.2 – Ознаки наявності кластеру підприємств | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_12 |
| Рис. И.3 – Складності й проблеми кластерного інтеграційного розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_13 |
| Рис. И.4 – Інтеграційна динаміка кластерного розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_14 |
| Рис. И.5 – Ідентифікатори оцінки ефективності кластерної стратегії | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_15 |
| Рис. И.6 – Принципова схема ідентифікації границь кластера | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_16 |
| Рис. И.7 – Стратегічні настанови кластерної взаємодії підприємств енергетичного машинобудування | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_17 |
| Рис. И.8 – Цикл конструювання ніші в процесі інтеграційного розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_18 |
| Рис. И.9 – Консолідація і картелізація галузі й ресурсно-екологічних ніш | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_19 |

Закінчення зміст. блоку И

| 1 | 2 |
|--|---|
| Рис. И.10 – Організаційне забезпечення стратегії розвитку кластера | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_I10 |
| Рис. И.11 – Модель інтеграційної мережі | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_I11 |
| Рис. И.12 – Контур управління витратами в механізмі управління інтеграційним розвитком | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_I12 |

Змістовний блок К

Характеристика кластеру залізничного машинобудування

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|--|---|
| Табл. К.1 – Опис факторів, що впливають на учасників кластеру | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_K1 |
| Табл. К.2 – Інформація про найбільш впливових конкурентів з основної продукції | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_K2 |
| Табл. К.3 – Інформація про сировинну базу та основні характеристики споживачів | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_K3 |
| Табл. К.4 – Обґрунтування взаємозалежності учасників кластера залізничного машинобудування | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_K4 |
| Рис. К.1 – Розширена мережа кластерної взаємодії підприємств залізничного машинобудування | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_K1 |

Змістовний блок Л

Організація управління мультиагентською взаємодією та критерії процедур матчингу агентів

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Табл. Л.1 – Властивості інтелектуальних агентів | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_L1 |
| Табл. Л.2 – Архітектури мультиагентських систем | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_L2 |
| Табл. Л.3 – Типологія агентів, учасників інтеграційної діяльності | http://aapil.ho.ua/eed1/tab1_L3 |

Додатки

Закінчення зміст. блоку Л

| 1 | 2 |
|---|---|
| Табл. Л.4 – Способи розподілу завдань між агентами (моделі кооперації) | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_L4 |
| Табл. Л.5 – Моделі проектування МАС | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_L5 |
| Табл. Л.6 – Структура онтологічного базису інтеграції | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_L6 |
| Табл. Л.7 – Характеристики дуальної взаємодії агентів | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_L7 |
| Рис. Л.1. – Схема процедури матчингу | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_L1 |
| Рис. Л.2 – Логіка управління знаннями в системі інтеграційного розвитку | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_L2 |
| Рис. Л.3 – Схема взаємного моніторингу підприємств групи (з централізацією управлінських функцій) | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_L3 |
| Рис. Л.4 – Схема взаємного моніторингу групи (з децентралізацією управлінських функцій) | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_L4 |
| Рис. Л.5 – Онтологічна структура інтегрованої цілісності | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_L5 |
| Рис. Л.6 – Структура та специфікація знань агентів | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_L6 |
| Рис. Л.7 – Принципова схема формування МАС | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_L7 |
| Рис. Л.8 – Розкриття онтології в системі Protégé | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_L8 |

Змістовний блок М

Імітаційне моделювання інтеграційного розвитку

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Табл. М.1 – Характеристика змінних, що використовуються у моделі розвитку інтеграційних взаємин у рамках виробничої логістики | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_M1 |
| Табл. М.2 – Характеристика змінних, що використовуються у моделі розширення інтеграційних взаємин зі споживачами в рамках партнерського маркетингу | http://aapil.ho.ua/eed1/tabl_M2 |
| Рис. М.1 – Лістинг моделі поширення інтеграційних взаємин у середовищі iThink | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_M1 |
| Рис. М.2 – Лістинг моделі поширення інтеграційних взаємин у середовищі iThink | http://aapil.ho.ua/eed1/ris_M2 |

Закінчення зміст. блоку М

| 1 | 2 |
|--|---|
| Рис. М.3 – Моделювання інтеграційної взаємодії у віртуальному підприємстві | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_M3 |
| Рис. М.4 – Цикл взаємодії учасників віртуального підприємства | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_M4 |
| Рис. М.5 – Модель виробничої функції віртуального підприємства | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_M5 |

Змістовний блок Н

Організація управління трансфертом знань та компетенцій

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|--|---|
| Табл. Н.1 – Комбінаційна характеристика симетричних об'єднань підприємств | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_N1 |
| Табл. Н.2 – Стратегічний профіль інноваційної політики ІСБ | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_N2 |
| Табл. Н.3 – Характеристика еталонних стратегій і механізмів упровадження інновацій | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_N3 |
| Табл. Н.4 – Фрагмент ситуаційної бази знань оцінювання можливості й доречності інтеграційного розвитку | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_N4 |
| Рис. Н.1 – Організація управління інтеграційним розвитком як управління консолідацією ресурсів знань | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_N1 |
| Рис. Н.2 – Протириччя в організації управління знаннями | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_N2 |
| Рис. Н.3 – Схема інтеграційного процесу інституціоналізації інноваційного проекту | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_N3 |

Змістовний блок О

Організація управління субконтрактними відносинами інтегрованих суб'єктів господарювання

| Назва табличного чи ілюстративного матеріалу | Режим доступу |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Табл. О.1 – Параметри функцій належності для кількісних параметрів категорювання споживачів | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_01 |

Додатки

Закінчення зміст. блоку О

| 1 | 2 |
|--|---|
| Табл. 0.2 – Формування функцій належності за якісними параметрами клієнтальної взаємодії | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_02 |
| Табл. 0.3 – База знань для визначення можливості встановлення партнерських взаємин | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_03 |
| Табл. 0.4 – Т-числа для категорювання клієнтальних відносин ВАТ «Укрелектромаш» | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_04 |
| Табл. 0.5 – Результати класифікації та значення функцій належності | http://aapil.ho.ua/eeid1/tabl_05 |
| Рис. 0.1 – Модель розрахунку нечіткого числа | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_01 |
| Рис. 0.2 – Схема агрегування показників моделі відбору учасників взаємодії | http://aapil.ho.ua/eeid1/ris_02 |

Наукове видання

ІВАНОВ Юрій Борисович
ПИЛИПЕНКО Андрій Анатолійович

**ІНТЕГРАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ
ТА ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

Монографія

Підписано до друку 30.09.2012 р. Формат 60 x 84/16. Папір офсетний.
Гарнітура ArnoPro. Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 23,25.
Обл.-вид. арк. 27,9. Наклад 300 прим. Зам. № 642.

ФОП Александрова К. М.
61103, Харків, пр. Леніна, 55, кв. 52. Тел. (057) 7034021, 7050336.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів
видавничої діяльності ДК № 3090 від 21.01.2008 р.
Надруковано у ВД «ІНЖЕК», Харків, пр. Гагаріна, 20.
e-mail: inzhek@vl.kharkov.ua; www.inzhhek.kharkov.ua