

Формування та розвиток корпоративного потенціалу високотехнологічного експорту

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено сутність та особливості експорту високотехнологічної продукції в умовах глобальної конкуренції, проведено класифікації його моделей на корпоративному рівні. Виявлено особливості корпоративної мотивації експортування високотехнологічної продукції. Показано взаємозв'язок системи управління інноваціями в транснаціональних корпораціях та їх можливостями посилення своїх конкурентних позицій на світових ринках високотехнологічної продукції. Досліджено тенденції фінансування досліджень і розробок протягом останнього десятиліття провідних компаній, а також його вплив на корпоративний інноваційний потенціал. На прикладі авіакосмічного сектору України виявлено можливості посилення впливу високотехнологічного експорту на підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. Доведено необхідність і показано шляхи залучення іноземних інвестицій у високотехнологічні сектори української економіки шляхом покращення середовища ведення бізнесу, захисту прав інтелектуальної власності, розвитку співробітництва між вітчизняними та транснаціональними компаніями. Показано напрями використання інтеграційних факторів нарощування обсягів експорту високотехнологічних продуктів України на основі розвитку співробітництва вітчизняних підприємств з російськими партнерами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Високотехнологічна продукція, експорт, високотехнологічний експорт, транснаціональні корпорації, інноваційна діяльність, дослідження і розробки, корпоративний потенціал, моделі експорту, мотивація експорту, експортне співробітництво, глобальна конкурентоспроможність.

Вступ

Діяльність транснаціональних корпорацій у різних галузях є предметом дослідження багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних фахівців. Зазначимо зокрема класичну працю С.Робака

¹ **Панченко Євген Григорович** — доктор економічних наук, лауреат премії НАН України в галузі економіки імені О.Г.Шліхтера (1990 р.), професор кафедри міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Закінчив дві програми Гарвардської школи бізнесу для викладачів Центральної та Східної Європи: «Загальний менеджмент» (1992 р.) і «Стратегічний менеджмент і організаційна поведінка» (1993 р.), програму EFMD «Банківський менеджмент» (Банк «San Paolo di Torino», 1994 р.), керував консультативними проектами для міжнародних корпорацій: «Emergenou one Timoney» (Ірландія, 1994 р.), «General Electric Plastics» (Нідерланди, 1995 р.), «National Starch and Chemical» (Великобританія, 1996 р.) і ін. Працював віце-президентом акціонерного комерційного банку «Енергобанк» (2000-2002 рр.). Автор понад 200 публікацій. Сфера наукових інтересів: міжнародний менеджмент, інноваційний менеджмент, міжнародний консалтинг. Електронна адреса: kaf404-mm@mail.ru; kmm@kneu.edu.ua

Войчак Микола Анатолійович — магістр з міжнародної економіки, закінчив ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», заступник начальника відділу контрактів Державного підприємства «Укрінмаш». Автор 20 публікацій. Сфера наукових інтересів: експорт, високотехнологічна продукція, інноваційний менеджмент, транснаціональні корпорації. Електронна адреса: voychak@uim.kiev.ua

та К.Сіммондса², що витримала багато видань. Іншою популярною не лише для зарубіжних читачів, а й на пострадянському просторі є книга Р. Гріффіна та М. Пастея³. Серед російських авторів слід відзначити популярний підручник С. Півоварова та Л. Тарасевича⁴. Відомими в Україні є видання відомих фахівців Інституту міжнародних відносин КНУ імені Тараса Шевченка В.А. Вергуна та О.І. Рогача⁵. Не залишаються осторонь тематики функціонування транснаціональних корпорацій і дослідники ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», зокрема В.А. Білошапка⁶, Є.Г. Панченко⁷, Л.В. Руденко-Сударева⁸. У зазначених та інших працях розглядаються ключові напрями діяльності транснаціональних корпорацій, у тому числі і в сфері міжнародної торгівлі, зокрема експорту своєї високотехнологічної продукції.

Варто зважувати і на публікації іншого плану, які користуються належним попитом і авторитетом у зарубіжних країнах. Ці публікації висвітлюють досвід менеджменту провідних глобальних корпорацій, у тому числі і в торгівлі, а їх авторами є колишні їх керівники — справжні лідери бізнесу кінця минулого та початку нинішнього століття. Серед найвідоміших і найпопулярніших, цілком доступних для вітчизняних читачів, наведемо праці керівників: Джека Уелча («Дженерал Електрик»)⁹; Луїса Герстнера («Ай-Бі-Ем»)¹⁰; Стіва Джобса («Епл»)¹¹; Коносоке Мацусіта («Мацусіта Електрик»)¹²; Акіо

² *Robock Stefan H.* International Business and Multinational Enterprises / Stefan H. Robock, Kenneth Simmonds. Seventh Edition. — Homewood, Illinois: IRWIN, Inc, 2014. — 777 p.

³ *Гриффин Р.* Международный бизнес. 4-е изд. / Р.Гриффин, М.Пастей / Пер. с англ. под ред. А.Г.Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с. — (Серия «Классика МБА»).

⁴ *Пивоваров С.Э.* Международный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. / С.Э.Пивоваров, Л.С.Тарасевич. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.

⁵ Міжнародний бізнес: підручник / За ред. проф. В.А.Вергуна. — К.: ВАД ЕКС, 2014. — 810 с.; *Рогач О.І.* Транснаціональні корпорації: підручник / О.І.Рогач. — К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. — 400 с.

⁶ *Білошапка В.А.* Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: монографія / В.А.Білошапка. — А.: Графіка і Друк, 2007 — 236 с.

⁷ *Панченко Є.Г.* Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Є.Г.Панченко. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.

⁸ *Руденко Л.В.* Транснаціональні корпорації: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л.В.Руденко. — К.: КНЕУ, 2004. — 227 с.

⁹ *Уэлч Дж. Джек:* Самая суть: Пер. с англ. / Дж. Уэлч, Д. Бирн. — М.: ООО «Издательство АСТ»; ООО «Транзиткнига», 2004. — 474 с.; *Уэлч Дж. Победитель* / Дж. Уэлч и Сьюзи Уэлч: Пер. с англ. Ю. Яблокова. — М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2007. — 443 с.

¹⁰ *Герстнер Луис.* Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. М. Шалунова / Луис Герстнер. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — 320 с.

¹¹ *Айзексон Волтер.* Стів Джобс / Пер. з англ. Н. Гербіш і ін. / Волтер Айзексон. — К.: Кириченко, 2012. — 608 с.; *Возняк С.* Стів Джобс і Я: подлинная история Apple. С. Возняк, Дж. Смит / Пер. с англ. А.В. Прижнкова, А.С. Ширикова. — М.: Эксмо, 2012. — 288 с.

¹² *Мацусита К.* Миссия бизнеса / Коносоке Мацусита / Пер. с англ. П. Морозова. — М.: Альпина Паблишер, 2010. — 193 с.

Моріта («Соні»)¹³; Імаі Масаакі («Тойота»)¹⁴; Карлоса Гона («Рено-Ніссан»)¹⁵.

Зазначені й інші провідні глобальні корпорації нагромадили величезний досвід не лише у створенні і виробництві високотехнологічних продуктів і послуг, а в їх експортуванні в різні країни. Однак цей досвід відомий лише надзвичайно вузькому колу фахівців, в основному іноземним, а в зазначених публікаціях обох наведених типів практично не розкривається. Тому вітчизняним менеджерам доводиться миритися з тим, що навіть новітні високотехнологічні продукти надзвичайно складно експортувати в інші країни без ґрунтовної підготовки, державної підтримки, а наявний корпоративний потенціал у цій сфері використовується неефективно. У цьому зв'язку цілком слушною є думка авторів фундаментальної монографії «Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України» про те, що «у даний час, на думку українських фахівців, держава практично самоусунулася від вирішення проблем науки і високотехнічних галузей, а також експортування їх продукції та послуг, віддаючи усе на відкуп ринкові, і вкрай слабо підтримує наукомісткі галузі»¹⁶.

За таких умов постає надзвичайно важливе питання: як ефективно використати, а згодом і наростити наявний корпоративний потенціал не лише для виробництва, а й експортування високотехнологічної продукції. Відповіді на дане питання може бути знайдено на шляху сучасного розуміння особливостей високотехнологічної продукції, створення системи мотивації високотехнологічного експорту, використання ефективних моделей просування високотехнологічних виробів і послуг на глобальні ринки, виявлення ключових факторів нарощування корпоративного потенціалу в Україні та використання сучасних механізмів технологічної конвергенції із сусідніми країна-

¹³ Моріта А. Соні: Сделано в Японии / Акио Морита: При участии Эдвина М. Рейнгойда и Мицуко Симомуры: Пер. с англ. О. Радынова, С. Щелова. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 290 с.

¹⁴ Имаи Масааки. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи / Пер. с англ. Д. Савченко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 346 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»); Лайкер Джеффри. Дао Тойота: 4 принципов менеджмента ведущих компаний / Джеффри Лайкер; пер. с англ. Т. Гупман. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»); Лайкер Дж. Система разработки продукции в Тойота: люди, процессы, технологии / Джеффри Лайкер, Джеймс Морган; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 440 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

¹⁵ Гон Карлос. Гражданин мира / Карлос Гон, Филипп Риэ / Пер. с фр. Л. Мерзона. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 320 с.

¹⁶ Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: В 3 т. / Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки / За ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка. — К.: Фенікс, 2007. — 262 с.

ми, зокрема з Російською Федерацією, з якою історично склались взаємовигідні відносини в деяких високотехнологічних галузях, зокрема в аерокосмічній.

1. Особливості високотехнологічної продукції, як предмету міжнародних контрактів купівлі-продажу

Загальновідомим у міжнародному бізнесі є положення про те, що господарські відносини між його суб'єктами, в тому числі і купівлі-продажу високотехнологічних продуктів, здійснюється на основі укладених між ними договорів (контрактів). Однією з базових складових контракту є його предмет, у нашому випадку високотехнологічні продукти чи послуги. Конкретизація предмету відбувається в найменуванні високотехнологічного товару, його характеристики, асортименті і т.і. Однією з важливих особливостей високотехнологічного товару є порівняно висока частка доданої вартості, що дає певні переваги виробнику (постачальнику, продавцю) у завищенні своєї цінової пропозицію.

Рейтингування високотехнологічних продуктів завдяки методиці ОЕСД відбувається не лише по галузевих групах, а й у середині кожної групи за чіткими критеріями рівня витрат на R&D, як це представлено в табл. 1.

Зважаючи на наведені об'єктивні дані вітчизняним учасникам експортно-імпортних операцій варто звертати увагу на особливості конкретних високотехнологічних продуктів, як предмету міжнародних контрактів купівлі-продажу. Причому, наведені в табл. 1 дані свідчать про стабільні співвідношення між показниками протягом 1991–2013 рр., динаміка яких цілком вписується в межі ринкових коливань. Зважаючи на зазначені особливості предмету контракту можна вести успішні переговори з партнерами щодо укладання міжнародних угод купівлі-продажу високотехнологічної продукції. Наприклад, продаж конкурентоздатної авіакосмічної високотехнологічної продукції, якої виробляється в Україні доволі багато (п. 1.1) має приносити суттєво більші доходи ніж будь-якої продукції інших напрямів цієї групи (1.3; 1.4; 1.5), не кажучи про продукцію інших груп, насамперед 2-ої. З іншого боку, малоімовірно отримувати доходи від експорту продукції групи 2 та 4.

Таблиця 1

**КЛАСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ГАЛУЗЕЙ КРАЇН ОЕСД
ЗА ПОКАЗНИКАМИ ТЕХНОЛОГІЧНОСТІ ЗА ПЕРІОД 1991–2013 РР., %**

№		Код ISIC	R&D/P			R&D/VA		
			1991	1999	2013	1991	1999	2013
1	Високотехнологічні галузі							
1.1	Космо- і літакобудування	353	12,9	10,4	9,1	32,1	27,5	26,2
1.2	Фармацевтика	2423	8,7	10,1	10,5	19,7	25,8	27,1
1.3	Виробництво комп'ютерної та офісної техніки	30	6,4	4,6	4,2	15,2	15,1	14,4
1.4	Виробництво телевізійних, радіо та комунікаційних приладів	32	8,2	7,6	8,0	28,5	22,4	22,0
1.5	Виробництво медичних, вимірювальних та оптичних інструментів	33	6,1	5,6	6,0	12,5	11,9	12,1
2.	Середньо-високотехнологічні галузі							
2.1	Виробництво електричних машин та апаратів	31	2,6	2,3	2,5	5,9	6,7	6,2
2.2	Автомобільна промисловість і виробництво причепів і напівпричепів	34	3,0	2,8	3,0	11,9	11,7	12,0
2.3	Хімічна промисловість	24	2,8	2,2	1,8	8,0	7,1	6,6
2.4	Виробництво транспортного та залізничного обладнання	35	2,1	2,8	2,4	5,4	7,9	6,7
2.5	Виробництво машинного обладнання	29	2,0	2,1	2,2	4,7	5,3	5,2
3.	Середньо-низькотехнологічні галузі							
3.1	Суднобудування та ремонт суден і човнів	351	0,9	1,0	1,0	2,6	2,9	2,8
3.2	Виробництво гуми та пластику	25	0,6	1,1	0,9	0,5	3,0	2,2
3.3	Виробництво коксу, високоякісних нафтопродуктів та ядерного палива	23	0,7	0,3	0,5	3,8	2,7	3,0
3.4	Виробництво інших неметалевих мінеральних продуктів	26	0,6	0,6	0,6	1,5	1,3	1,4
3.5	Виробництво основних металів і сфабрикованих металопродуктів	27-28	0,6	0,5	0,6	1,6	1,4	1,5
4.	Низькотехнологічні галузі							
4.1	Виробництво та переробка відходів	36-37	0,4	0,5	0,4	0,9	1,2	1,0
4.2	Виробництво деревини, паперових продуктів, друк і публікації	20-22	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3
4.3	Виробництво продуктів харчування, напоїв і тютюну	15-16	0,3	0,3	0,3	1,1	1,0	1,2
4.4	Виробництво текстильних, шкіряних і взуттєвих виробів	17-19	0,3	0,4	0,4	0,7	1,0	0,9
5.	У цілому виробництво	15-37	2,0	2,2	2,2	5,7	6,5	6,0

Джерело: OECD Directorate for Science Technology and Industry Economic Analysis and Statistic Divisions, 07.07.2011; 15.07.2014. OECD ANBERD and STAN data bases May 2003, Nay 2014 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY>

2. Мотивація високотехнологічного експорту

Функція мотивація є ключовою у будь-якій сфері людської діяльності, в тому числі і в розширенні високотехнологічного експорту, оскільки вона являє собою, за визначенням Р. Коха, автора популярного словника з менеджменту, «причину, що примушує людей працювати, чи стимулювати їх енергію»¹⁷. Розгорнутіше визначення мотивації пропонує один із класиків менеджменту Д. Макклеланд. З його точки зору, людська мотивація являє собою активізацію особливих збуджень у конкретних умовах. Мотив припускає рекурентну турботу про цільовий стан чи умови, направляє і обирає поведінку індивіда»¹⁸. В управлінській науці існує чимало різноманітних і цікавих мотиваційних концепцій, що були запропоновані вченими різних країн, починаючи від традиційного підходу Ф. Тейлора, згідно якого гроші є єдиним стимулом трудової діяльності, і завершуючи концепцією «мотиваційного обчислення» сучасного гуру менеджменту Ч. Хенді, коли кожний індивід у контекстах своїх потреб і можливих наслідків тієї чи іншої дії розраховує, скільки зусиль він повинен витратити для того, щоб досягти бажаного результату. Чисто теоретично кожна з існуючих мотиваційних теорій у тій чи тій мірі застосовується в практиці управління високотехнологічним експортом. Тим не менше, на відміну від управління якістю продукції, продуктивністю праці, ритмічністю виробництва, трудовою дисципліною, зовнішньо-економічною діяльністю і т.і., в літературі відсутнє системне узагальнення теорії і досвіду провідних транснаціональних корпорацій щодо мотивації високотехнологічного експорту.

З методологічної точки зору розробка такої системи включає два ключових етапи: 1) окреслення прийнятої моделі мотивації та 2) обґрунтування особливостей використання мотиваційних механізмів і інструментів на трьох основних рівнях управління високотехнологічним експортом в компаніях: вищому (стратегічному), середньому (тактичному) та нижньому (операційному).

У літературі наводиться чимало різноманітних моделей мотивації. Скористаємось однією із найчіткіших і найзрозуміліших для подальшого обґрунтування, що включає такі ланки: потреби, поведінку, винагороду та зворотній зв'язок¹⁹.

¹⁷ Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Кантуревского / Р. Кох. — СПб.: Издательство «Питер», 1999. — С. 201.

¹⁸ Классики менеджмента / Под. ред. М. Уорнера / Пер. с англ. Ю.Н. Кантуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 2001. (Серия «Бизнес-класс»), — С. 481.

¹⁹ Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — С. 499.

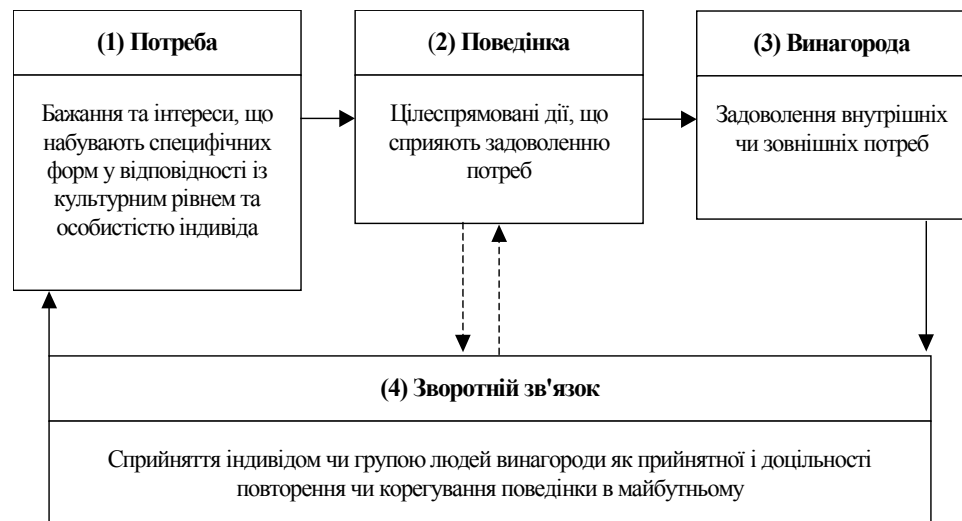


Рис. 1. Класична модель мотивації

Джерело: адаптовано: Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт / Пер. с англ. В. Вольского и др. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — С. 499.

Ланка «потреби» є найдослідженішою у наведеній моделі, а тому сучасна психологічна наука пропонує кілька десятків концепцій: змістовних (ієрархія потреб А. Маслоу, двохфакторна теорія Ф. Герцберга, набутих потреб Д. Макклеланда і ін.) та процес них (теорія справедливості С. Адамса, теорія опікувань В. Врума, комплексна процесна теорія Л. Портера і Е. Лоулера і т.д.). Оскільки успішна діяльність у сфері високотехнологічного експорту потребує від працівників не лише доволі ґрунтовних компетенцій, а й належного досвіду, найрелевантнішою для нашого дослідження виглядає теорія трьох потреб Д. Макклеланда, розробки якого потужно вплинули на розвиток наукової літератури з практичних проблем менеджменту.

Відповідно до цієї теорії в процесі трудової діяльності виникають три основні, актуальні мотиви, або потреби:

- потреба успіху (ПУ) — прагнення перевершити інших чи діючі стандарти, докладати зусилля для досягнення успіхів;
- потреба влади (ПВ) — необхідність змусити інших поводитися так, як вони з власної волі не поводитись би;
- потреба причетності (ПП.) — бажання дружніх і тісних міжособистих стосунків з колегами.

Таблиця 2

РЕЙТИНГ НАЙБІЛЬШИХ КОМПАНІЙ СВІТУ ЗА ПОКАЗНИКАМИ РИНКОВОЇ КАПІТАЛІЗАЦІЇ

Назва компанії	Країна	Сектор	Позиція +/-	31 березня 2014 року		31 березня 2009 року	
				Позиція	Ринкова капіталізація, млрд \$	Позиція	Ринкова капіталізація, млрд \$
Apple Inc	США	Технології	32	1	496	33	94
Exxon Mobil Corp	США	Нафта і газ	(1)	2	416	1	337
Google Inc	США	Технології	19	3	409	22	110
Microsoft Corp	США	Технології	2	4	318	6	163
Berkshire Hathaway Inc	США	Фінанси	7	5	286	12	134
Roche Holding AG	Швейцарія	Охорона здоров'я	12	6	266	18	119
Johnson & Johnson	США	Охорона здоров'я	1	7	261	8	145
General Electric Co	США	Промисловість	16	8	256	24	107
Wells Fargo & Co	США	Фінанси	46	9	244	55	60
Nestle SA	Швейцарія	Споживчі товари	5	10	244	15	129
Wal-Mart Stores Inc	США	Сфера послуг	(8)	141	242	3	204
Royal Dutch Shell PLC	Велика Британія	Нафта і газ	(3)	12	238	9	139
PetroChina Co Ltd	Китай	Нафта і газ	(11)	13	225	2	287
Novartis AG	Швейцарія	Охорона здоров'я	15	14	224	29	100
Chevron Corp	США	Нафта і газ	(4)	15	220	11	135
JPMorgan Chase & Co	США	Фінанси	12	16	215	28	100
Procter & Gamble Co	США	Споживчі товари	(7)	17	213	10	138
Samsung Electronics Co Ltd	Південна Корея	Споживчі товари	35	18	209	53	61
Pfizer Inc	США	Охорона здоров'я	17	19	205	36	92
HSBC Holding PLC	Велика Британія	Фінанси	23	20	199	43	79

Джерело: Top-100 найбільших компаній світу за ринковою капіталізацією. [Електронний ресурс].
— Режим доступу: www.pwc.com/structure. — Листопад 2014. — С. 18.

Звичайно, виникає питання, що є критерієм успіху в сфері високотехнологічного експорту? На наш погляд, оскільки відсутня загальноприйнята статистична звітність ТНК у цій сфері, можна скористатись показником ринкової капіталізації. Адже саме міжнародні корпорації є суб'єктами переважаючої частини глобального високотехнологічного експорту. У табл. 2 наведено показники ринкової капіталізації провідних ТНК, які підтверджують зв'язок цього показника із лідируючими позиціями компаній Apple, Google, Microsoft і ін., що є виробниками високотехнологічних продуктів, понад три чверті яких екпортується за межі материнських країн. Зазначимо, що лідером у списку 100 компаній залишаються США (47 компаній у 2014 році, а в 2009 році — 42). Очолює список «Еплл», яка збільшила обсяг ринкової капіталізації за останні 5 років у чотири рази до 469 млрд дол., стрімко піднявшись із 33-го місця на перше.

Окрім трьох типів потреб дослідження Д. Макклеланда дозволяють у сукупності із показником самоконтролю (СК) визначити особливості поведінки менеджерів різного рівня. Скажімо, для менеджерів вищого (стратегічного) рівня притаманне велике прагнення успіху, нейтральне ставлення до влади, низький рівень причетності при високому самоконтролю. Формула ділової поведінки ефективного лідера (ЕЛ) в цьому випадку буде виглядати таким чином²⁰

$$ЕЛ = (\uparrow ПУ + ПВ + \downarrow ПП) \uparrow СК.$$

Поведінка працівників експортних підрозділів ґрунтується на мотиваційній теорії підкріплення. Основне припущення при цьому ґрунтується на регулюванні поведінки працівника за допомогою закону ефекту, згідно якого індивіди намагаються повторити позитивно підкріплену поведінку і навпаки уникають знову демонструвати невідкріплені дії. Працівники експортних відділів, по-перше, обмежені у своїх діях численними стандартами материнської країни і приймаючих країн, а також різноманітними міжнародними договорами і звичаями, яких доводиться ретельно дотримуватись. По-друге, в процесі експорту високотехнологічної продукції вкрай важливо враховувати численні крос-культурні особливості партнерів і споживачів країн-імпортерів і приймати невідкладні рішення самостійно, не маючи можливостей порадитись із керівництвом чи колегами. По-третє, мотивація поведінки працівників экс-

²⁰ Складено за: *Класики менеджмента*, с. 482; *Робінс Стефан П.* Основи менеджменту / Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо / Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. — С. 402—404.

портних підрозділів має бути узгоджена із діяльністю інноваційних підрозділів, у яких створювались високотехнологічні продукти чи послуги.

Завершальною фазою мотивації є винагорода, значення якої в нашій країні все ще недооцінюється з-за нерозвинутості економічної та управлінської культури, спрощеного її розуміння. Тому наголосимо насамперед на ключовій ролі винагороди в будь-якій мотиваційній моделі. В теорії і практиці сучасного міжнародного бізнесу широко відомим є так званий «найголовніший у світі принцип менеджменту» М. Лібефа: «робиться те, що винагороджується» (You get what you reward)²¹.

Винагорода для учасників високотехнологічного експорту є суттєво складнішою і різноманітнішою не лише внаслідок інноваційного предмету контракту, а й особливих ділових стосунків з партнерами, що носять міжнародний характер і потребують ретельно враховувати специфіку інших національних культур.

У переважній більшості вітчизняних компаній винагорода за успішний експорт, зокрема високотехнологічний, здійснюється доволі традиційно. Отриманий прибуток від експортних операцій частково (після виплати дивідендів ключовим стейкхолдерам приватних фірм) розподіляється пропорційно зарплаті працівників з урахуванням «наближеності» до керівництва. У транснаціональних корпораціях зовсім по іншому виглядає винагорода учасникам міжнародних операцій, пов'язаних з експортом високотехнологічних продуктів. у відповідності із «найголовнішим принципом менеджменту» М. Лібефа, згідно якого доцільно використовувати такі принципи винагороди високотехнологічного бізнесу²²:

1) продуманості — заохочувати потрібно глибоко обґрунтовані рішення щодо предмету та інших складових міжнародного контракту купівлі-продажу високотехнологічної продукції (послуг);

2) ризикованості — винагорода має підтримувати прагнення працівників знаходити можливості пропонувати високотехнологічні продукти на нових глобальних ринках замість того, щоб уникати ризикованих рішень;

3) творчості — здатність працівників пропонувати оригінальні високотехнологічні вироби зарубіжним клієнтам разом із пропозиціями щодо посилення їх міжнародної конкурентоспроможності за рахунок використання цих виробів;

²¹ *LeBoeut Machael*. GMP: The Greatest Management Principle in the World / Michael LeBoeut. — New York: Berkley Books, 1985. — 157 p.

²² *LeBoeut Machael*. The Greatest Management Principle in the World / Michael LeBoeut // *Working Women*. — 1998. — January. — P. 70—72.

4) рішучості — підтримка активної позиції працівників у просуванні високотехнологічної продукції на глобальних ринках замість бездіяльної спостережності;

5) раціональності — заохочення розумної, а не напруженої діяльності щодо високотехнологічного експорту;

6) спрощення — виявлення і заохочення внеску працівників експортних підрозділів у спрощення, а не в ускладнення конструкції високотехнологічних виробів, їх виробництво та експлуатацію з урахуванням оцінок і пропозицій споживачів;

7) плановості — створення таких ділових відносин між учасниками експорту високотехнологічних виробів, які дозволять їм спокійно і продуктивно виконувати свої обов'язки, без утворення кризових ситуацій і різних варіантів штурмівщини у поставках продукції;

8) якості — наголос на якісному, а не швидкому виготовленні і поставках високотехнологічних продуктів;

9) лояльності — відданість компанії, що прагне посилити свої конкурентні позиції на глобальному ринку високотехнологічної продукції.

Найсуттєвіші особливості мотивації високотехнологічного експорту авторами узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3

**ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ЕКСПОРТУ
ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНОГО РІВНЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ
КОРПОРАЦІЙ У БАЛАХ (3 — ВИСОКА МОТИВАЦІЯ,
2 — СЕРЕДНЯ МОТИВАЦІЯ, 1 — НИЗЬКА МОТИВАЦІЯ)**

№ з/п	Ланки мотивації	Менеджери вищого рівня	Менеджери середнього рівня	Менеджери нижнього рівня
1	Потреби (мотивації) корпорації як суб'єкта міжнародного бізнесу			
1.1.	Нарощування конкурентоспроможності на глобальних ринках високотехнологічної продукції	3	2	1
1.2	Ринкова капіталізація	3	1	1
1.3	Витрати на R&D	1	3	2
1.4	Рівень інноваційності компанії за дослідженнями Booz&Co	2	1	1
2	Ділова поведінка:			
2.1	Формула ефективного лідерства	$EЛ = (\uparrow ПУ + ПВ + \downarrow ПП) \times \uparrow СК$	$EЛ = (ПУ + \uparrow ПВ + ПП) \times СК$	$EЛ = (\downarrow ПУ + ПВ + \uparrow ПП) \times СК$

Закінчення табл. 3

№ з/п	Ланки мотивації	Менеджери вищого рівня	Менеджери середнього рівня	Менеджери нижнього рівня
2.2	Етичність поведінки	3	2	1
2.3	Важливість службових завдань (функцій)	3	3	3
2.4	Самостійність діяльності	3	2	2
3	Принципи винагороди			
3.1	Продуктивність	3	2	1
3.2	Ризикованість	2	1	1
3.3	Творчість	1	2	3
3.4	Рішучість	3	2	1
3.5	Раціональність	2	2	3
3.6	Спрошеність	2	2	2
3.7	Плановість	3	3	2
3.8	Якість	3	3	3
3.9	Лояльність	3	2	2
4	Форми винагороди			
4.1	Зовнішня матеріальна	3	2	2
4.2	Зовнішня нематеріальна	1	2	2
4.3	Внутрішня	1	2	3
5	Зворотній зв'язок			
5.1	Планові звіти керівництву	2	3	3
5.2	Ініціативні службові пропозиції	1	2	2
5.3	Неформальне електронне спілкування	3	3	3
5.4	Особисте спілкування	1	2	2

Умовні позначення:

ЕЛ — ефективне лідерство;

ПВ — потреба влади;

↑(↓) — високий (низький) рівень потреби;

ПП. — потреби причетності;

ПУ — потреби успіху;

СК — самоконтроль

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення результатів опитування працівників експортних підрозділів компаній: General Electric Plastics (Нідерланди), Emergency one Timoney (Ірландія), National Starch & Chemical Limited (Великобританія), Укрінмаш (Україна) протягом 2010–2014 рр.

3. Моделі високотехнологічного експорту в умовах глобалізації

Моделювання діяльності щодо експортування високотехнологічних виробів відіграє суттєву роль у підвищенні ефективності системи управління зовнішньоекономічної діяльності як національних компаній, так і транснаціональних корпорацій. Перспективним у цьому зв'язку є поширений у теорії і практиці міжнародної торгівлі поділ експорту на прямий і опосередкований. Зокрема Ю.М. Солодковський залежно від форми експортування (прямої та непрямой) та типу експортної поведінки (реактивної та проактивної) виокремлює такі корпоративні моделі управління експортною діяльністю:

- захоплення, яка передбачає активну експортну поведінку, зумовлену сильною мотивацією, можливістю використання прямих добре контрольованих каналів збуту;
- експортної експансії, яка відповідає критеріям ефективності та іновативності в умовах нижчого рівня усталеності експорту, що пояснюється вибором фірмою непрямой форми експортування за наявності усіх ознак проактивного типу експортної поведінки через нездатність або небажання менеджменту залучати додаткові ресурси, через невпевненість в успіху свого товару на зовнішньому ринку;
- вимушеного експортування за умов реактивної поведінки компанії на зовнішніх ринках і використанні прямої форми експорту;
- необґрунтованого експортування, що базується на реактивній поведінці експортера та непрямих зовнішньоекономічних зв'язках²³.

Разом з тим, використання запропонованих моделей для дослідження і практичного удосконалення управління високотехнологічним експортом, є проблемним. По-перше, межа, що відрізняє реактивний і проактивний тип експортної поведінки у високотехнологічному секторі є доволі умовою і не має чітких критеріїв. По-друге, запропонована матриця не дозволяє врахувати принципово важливу провідну роль транснаціональних корпорацій у порівнянні з національними. По-третє, успіхи у сфері високотехнологічного експорту визначаються двома типами факторів: інноваційними і маркетинговими, які також важливо враховувати у визначенні моделей. У цьому зв'язку ми пропонуємо матрицю корпоративних моделей управління

²³ Солодковський Ю.М. Конкурентні моделі експорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Ю.М. Солодковський. — К., 2005. — С. 6—7.

високотехнологічним експортом, що ґрунтується на двох типах підприємницьких суб'єктів в цьому секторі (ТНК і національні компанії) з одного боку, і двох типах господарських зв'язків між учасниками експортної діяльності (прямі зв'язки між споживачами і виробниками високотехнологічних виробів, частка яких зростає у міжнародному бізнесі, та торговельно-посередницькі, коли між виробником і кінцевим користувачем функціонує мережа підприємницьких структур. Цю матрицю разом з типовими прикладами компаній наведено на рис. 2.

Типи міжнародних зв'язків	Торгово-посередницькі	Глобальна мережа Apple (США, технології) Google (США, технології) Microsoft (США, технології) Samsung Electronics (П.Корея, споживчі товари) Novartis (Швейцарія, охорона здоров'я)	Обмежена експансія Хартрон (Харків, промисловість) Індар (Київ, охорона здоров'я) Біофарма (Київ, охорона здоров'я)
	Прямі без посередників	Глобальне партнерство General Electric (США, промисловість) Siemens (ФРН, промисловість) Boeing (США, промисловість) Dell Computer (США, технології)	Точковий експорт Південмаш (Дніпропетровськ, промисловість) АНТК «Антонов» (Київ, промисловість) Мотор-Січ (Запоріжжя, промисловість)
		Транснаціональні корпорації	Національні компанії
Суб'єкти високотехнологічного експорту			

Рис. 2. Матриця корпоративних моделей управління високотехнологічним експортом

Джерело: авторська розробка.

Як видно із цієї матриці, ТНК використовують дві моделі високотехнологічного експорту: глобальної мережі для товарів масового споживання, насамперед комп'ютерної техніки та програмних продуктів, і глобального партнерства, що ґрунтується на прямих зв'язках між виробниками унікальних виробів та їх споживачами. Переваги моделі глобальних мереж пов'язані із отриманням ефекту масштабу в процесі виробництва на

багатьох підприємствах і енергійного просування на світових ринках своєї продукції насамперед завдяки оригінальним маркетинговим рішенням.

Принципово по-іншому виглядає модель бізнесу, в тому числі і в секторі високотехнологічного бізнесу, що отримала назву глобального партнерства. Компанії цього сектору, завдяки багаторічним високоефективним власним дослідженням і розробкам, накопичили величезний інноваційний потенціал, який дозволяє їм створювати унікальні види устаткування, приладів і продуктів, що мають надзвичайно вузьку сферу застосування на початкових етапах.

Що стосується моделей високотехнологічного експорту національних компаній, то їх дієвість багато в чому залежить від державної підтримки, насамперед у податковій сфері. Тим не менше, національні компанії, насамперед крупної державної форми власності та середні і малі приватні, використовують дві моделі просування високотехнологічної продукції на зарубіжні ринки. Модель крупного точкового експорту притаманна тим підприємствам, яким вдалось зберегти свій інноваційний потенціал і, що на менш важливо, міжнародні зв'язки у своєму бізнесі, наприклад Державне підприємство «Південмаш» успішно співпрацює з російськими партнерами на космодромі Байконур, а також з іншими підприємствами в рамках проекту «Морський старт». Дещо менші можливості просування високотехнологічної продукції на глобальні ринки створює модель обмеженої експансії, оскільки вона поступається за своєю конкурентоспроможністю своїм зарубіжним аналогам. Тому національні компанії вимушені виходити на допоміжні, обмежені за розмірами зарубіжні ринки, отримуючи при цьому незначні прибутки. Найуспішнішою стратегією при цьому може бути вузька спеціалізація.

4. Корпоративний потенціал високотехнологічного експорту

Як свідчить статистика щорічний обсяг продажів на світових ринках наукомісткої високотехнологічної продукції, перевищує 3 трлн дол. Понад 90 % його припадає на транснаціональні корпорації, у тому числі американські — 40 %, японські — 30, німецькі — 16, російські — 0,3, вітчизняні — 0,05—0,1%²⁴. Оскільки ключовим суб'єктом високотехнологічного експорту є компанія, то постає питання про методологію визначення корпоративного потенціалу в цій сфері.

²⁴ Міжнародний бізнес. — Цит. праця, с. 772.

Цілком очевидним є зв'язок цього потенціалу із інноваційною діяльністю компанії, оскільки сама вона є ключовим фактором створення високотехнологічних продуктів і послуг, які і стають предметом експортних контрактів. Однак виникає питання про визначення обсягів інноваційного потенціалу компанії. На цю проблему є різні погляди, які умовно можна поділити на три групи.

Частина дослідників пов'язує інноваційний потенціал із людським фактором, оскільки сама працівники компанії, насамперед дослідницьких і маркетингових служб створюють і комерціалізують високотехнологічні продукти²⁵. Однак при відсутності єдиного загальновизнаного методу оцінки людського фактору неможливо пов'язати його кількісно із інноваційним, а отже і експортним потенціалом компанії.

Друга група концепцій ґрунтується на визначенні патентного потенціалу корпорації як найважливішої складової її інтелектуальної власності. У цьому зв'язку останнім часом видані цікаві публікації як зарубіжних, так і вітчизняних фахівців²⁶. Однак поки що спроби визначити патентний потенціал провідних корпорацій не завершилися успіхом, а самі патенти аж ніяк не захищають права інтелектуальної власності і не гарантують їх від виробництва піратської продукції. Доволі згадати в цьому зв'язку численні претензії корпорації Microsoft до України.

Третя група концепцій пов'язує корпоративний інноваційно-експортний потенціал із витратами на R&D, які містяться у фінансових звітах корпорацій і визначають обсяг ресурсів на різні види інноваційної діяльності. Переваги цієї концепції пов'язані з такими особливостями. По-перше, вона ґрунтується на логічному зв'язку між інноваційною діяльністю як базовим фактором і високотехнологічним експортом як результатом дії цього фактору. По-друге, витрати на R&D можна кількісно оцінити в динаміці, порівняти між різними ТНК. Ці витрати наведено в табл. 4.

Однак виникає питання: наскільки пов'язані між собою витрати на R&D і ефективністю інноваційної діяльності експортно-орієнтованих компаній (ЕІДЕОК).

²⁵ *Баттерис М.* Корпоративные бриллианты: как удержать талантливых сотрудников в компании / М.Баттерис, Б.Ройтер / Пер. с англ. Е.И.Смыковской. — М.: ГроссМедиа, 2005. — С. 13; *Уэлч Дж.* Победитель. — Цит. праця, с. 53.

²⁶ *Андриссен Д.* Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов / Д.Андриссен, Р.Тиссен / Пер. с англ. Е.Пестеревой. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 304 с.; *Лукичева Л.И.* Внутрифирменное управление интеллектуальными активами / Л.И.Лукичева, Д.Н.Егорычев. — М.: ООО «Омега-Л», 2004. — 192 с.; *Основи патентування і ліцензування: навч. посібник, 2-е вид., перероб. і допов.* / Г.О. Андрощук, А.І. Кредісов, І.І. Назаренко, В.О. Ракша; за ред. А.І. Кредісова. — К.: Знання України, 2007. — 306 с.

Таблиця 4
НАЙБІЛЬШІ КОМПАНІЇ СВІТУ ЗА ВИТРАТАМИ НА ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКИ В ПЕРІОД З 2004 ПО 2011 Р.

04	05	06	07	08	09	10	11	Витрати на R&D, млн дол США											Місцезнаходження штаб-квартири	Галузь
								11	10	09	08	07	06	05	04					
Місце в рейтингу / рік								Компанія								Місцезнаходження штаб-квартири		Галузь		
5	3	1	1	1	4	6	1	Toyota	9,9	8,546	7,822	8,994	8,386	7,691	7,178	7,025	Азія	Автомобільна промисловість		
18	16	14	11	9	6	3	2	Novartis	9,6	9,070	7,469	7,217	6,430	5,349	4,846	4,207	Європа	Охорона здоров'я		
19	19	16	8	3	1	1	3	Roche Holding	9,4	9,646	9,120	8,168	6,985	5,262	4,578	4,067	Європа	Охорона здоров'я		
2	2	2	3	6	5	2	4	Pfizer	9,1	9,413	7,739	7,945	8,089	7,599	7,442	7,684	Пн. Америка	Охорона здоров'я		
1	8	7	7	4	2	4	5	Microsoft	9	8,714	9,010	8,164	7,121	6,584	6,184	7,779	Пн. Америка	Програмне забезпечення та Інтернет		
17	11	11	9	12	10	7	6	Samsung	9	7,873	6,002	6,413	6,536	5,924	5,428	4,320	Азія	Комп'ютери та електроніка		
20	22	19	17	23	14	5	7	Merck	8,5	8,591	5,613	4,806	4,883	4,783	3,848	4,010	Пн. Америка	Охорона здоров'я		
12	12	12	14	14	13	11	8	Intel	8,4	6,576	5,653	5,722	5,755	5,873	5,145	4,778	Пн. Америка	Комп'ютери та електроніка		
6	5	6	2	5	11	9	9	General Motors	8,1	6,962	6,000	8,000	8,100	6,600	6,700	6,500	Пн Америка	Автомобільна промисловість		
15	17	18	4	2	3	8	10	Nokia	7,8	7,778	8,240	8,733	7,727	4,892	4,753	4,640	Європа	Комп'ютери та електроніка		
13	13	15	19	17	15	14	11	Volkswagen	7,7	6,089	5,359	5,429	4,757	5,312	5,071	4,719	Європа	Автомобільна промисловість		
10	7	4	5	7	7	10	12	Johnson & Johnson	7,5	6,844	6,986	7,577	7,680	7,125	6,312	5,203	Пн. Америка	Охорона здоров'я		
—	14	13	12	10	8	16	13	Sanofi	6,7	5,838	6,391	6,695	6,208	5,571	5,025	-	Європа	Охорона здоров'я		
—	15	17	18	20	18	12	14	Panasonic	6,6	6,176	5,143	5,152	4,850	4,992	4,989	5,726	Азія	Комп'ютери та електроніка		
16	20	20	16	16	19	17	15	Honda	6,6	5,704	4,996	5,603	5,142	4,765	4,508	4,352	Азія	Автомобільна промисловість		
11	10	8	10	11	9	13	16	Glaxo SmithKline	6,3	6,127	6,187	6,425	6,476	6,351	5,700	5,200	Європа	Охорона здоров'я		
9	9	10	13	13	12	15	17	IBM	6,3	6,026	5,820	6,337	6,153	6,107	5,842	5,673	Пн. Америка	Комп'ютери та електроніка		
—	—	—	22	19	17	19	18	Cisco Systems	5,8	5,273	5,208	5,153	4,500	-	-	-	Пн Америка	Комп'ютери та електроніка		
4	4	5	—	—	—	26	19	Daimler	5,8	4,286	-	-	-	6,678	7,019	7,032	Європа	Автомобільна промисловість		
—	—	25	15	18	22	18	20	AstraZeneca	5,5	5,318	4,432	5,179	5,162	3,902	-	-	Європа	Охорона здоров'я		

Джерело: складено за: Jaguzelski B. *The Global Innovation 1000: strategy+business*. — 2008-2011. — Режим доступу: http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2008_2012

У 2009—2011 рр. компанія Booz&Co здійснювала опитування більше 450 інноваційних лідерів з більш ніж 400 компаній і 10 галузей з метою визначення найінноваційнішої компанії світу і прийшла до висновку, що ті компанії, які вкладають найбільше коштів у дослідження та розробки не завжди, є найінноваційнішими, що знову ж таки свідчить про необхідність ефективного управління інноваційною діяльністю.

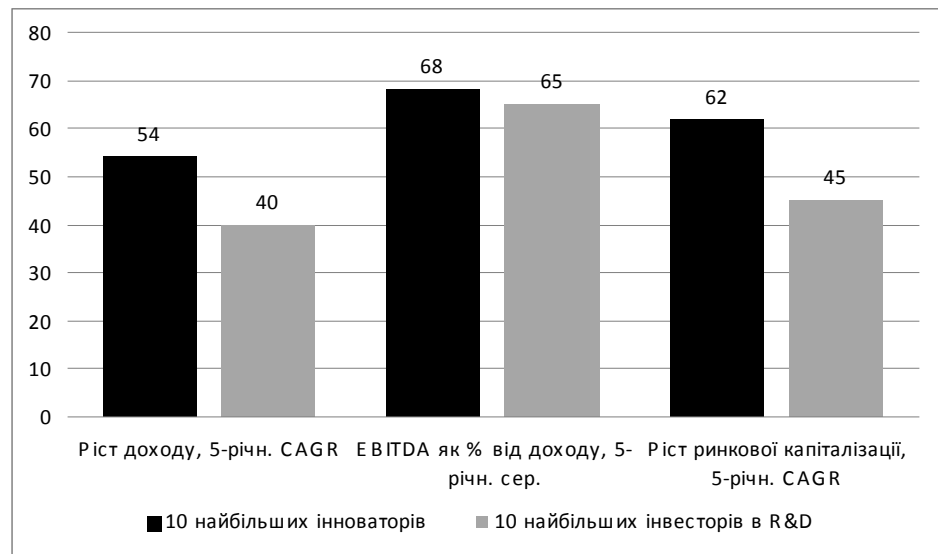
Таблиця 5

**НАЙІННОВАЦІЙНІШІ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНІ КОМПАНІЇ
СВІТУ У 2009—2011 РР. ЗА ДОСЛІДЖЕННЯМ BOOZ&CO**

Компанія	2009 р.			2010 р.			2011 р.		
	Витрати на НДДКР, млн. дол. США, (місце за витратами на НДДКР)	Витрати на НДДКР як % від продажів	Місце в рейтингу ЕДЕОК	Витрати на НДДКР, млн. дол. США, (місце за витратами на НДДКР)	Витрати на НДДКР як % від продажів	Місце в рейтингу ЕДЕОК	Витрати на НДДКР, млн. дол. США, (місце за витратами на НДДКР)	Витрати на НДДКР як % від продажів	Місце в рейтингу ЕДЕОК
Apple	1,333 (81)	3,1%	1	1,782 (70)	2,7%	1	2,4 (53)	2,2%	1
Google	2,843 (44)	12%	2	3,762 (34)	12,8%	2	5,2 (26)	13,6%	2
3M	1,293 (84)	5,6%	3	1,434 (86)	5,4%	3	1,6 (86)	5,3%	3
Samsung	3,300 (35)	2,1%	9	3,939 (32)	2,6%	7	9,0 (6)	6,0%	4
GE	9,010 (2)	15,4%	4	8,714 (4)	14,0%	4	4,6 (30)	3,2%	5
Microsoft	5,820 (12)	6,1%	6	6,026 (15)	6,0%	5	9,0 (5)	12,9%	6
Toyota	6,002 (10)	5,5%	5	7,873 (7)	5,9%	9	9,9 (1)	4,2%	7
P&G	2,044 (58)	2,6%	7	1,950 (61)	2,5%	8	2,0 (72)	2,4%	8
IBM	7,822 (4)	3,8%	8	8,546 (6)	3,9%	6	6,3 (17)	5,9%	8
Amazon	—	—	—	—	—	—	2,9 (48)	6,1%	10

Джерело: Jaruzelski В. Цит. праця, с. 12.

Результати опитування підтверджуються тим, що десятка найбільших експортно-орієнтованих інноваторів суттєво випередила десятку компаній, що витрачають найбільше коштів на дослідження та розробки за основними фінансовими показниками (рис. 3). Лише три компанії — Samsung, Microsoft і Toyota увійшли до обох рейтингів топ-10, що в котрий раз доводить, що успіх у здійсненні інноваційної діяльності експортно-орієнтованих компаній залежить не від того, скільки витрачає компанія, а від того, як вона витрачає кошти. При цьому лідер рейтингу витрат на R&D, компанія Toyota, посіла 7 місце за результатами опитування.



Примітка: цифри на рис. відповідають балам, присвоєним компанією Booz&Co із розрахунку, що 0 — найнижчий показник діяльності компанії, 50 — стандартний показник, 100 — найвищий показник.

Рис. 3. Порівняння фінансових показників 10 найбільших експортно-орієнтованих інноваторів і 10 найбільших інвесторів в R&D у 2011 р.

Джерело: Jaruzelski В. Цит. праця, с. 12.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що розміри фінансування R&D не пов'язані прямо із інноваційним, а отже із високотехнологічним експортом ТНК, про що свідчать розбіжності рейтингів компаній у табл. 4 і 5. На думку багатьох фахівців показники табл. 5 є об'єктивнішими, оскільки

вони тісніше пов'язані із ринковою капіталізацією ТНК, яку наведено в табл. 2. Здавалось би рішення щодо зв'язку інноваційного потенціалу з високотехнологічним експортом зводиться до виявлення коефіцієнтів кореляції. На жаль, відсутність статистичних даних щодо структури експортних операцій ТНК у контексті рівня технологічності не дозволяє це зробити.

5. Сучасний стан високотехнологічного експорту України та шляхи його нарощування

Україна, як промислово розвинута країна, має всі можливості і вкрай зацікавлена в нарощуванні обсягів експорту, насамперед високотехнологічного, оскільки, з одного боку, він є найвигіднішим внаслідок, порівняно високої частки доданої вартості, а з другого боку, виробництво високотехнологічної продукції сприяє реалізації значного потенціалу кваліфікованих працівників і соціально-економічному розвитку держави в цілому. На жаль, справи у цьому секторі останні роки є далекими від бажаних.

Не дивлячись на деяке збільшення обсягів експорту протягом останніх років, зокрема машинобудування та хімічної промисловості, є негативними, що викликає турботу і тривогу багатьох дослідників²⁷. Якщо у 2009 році частка зазначених галузей у експорті становила 25,8 %, то в 2010 році вона скоротилась до 24,1 %, а в 2014 році до 22 %. З іншого боку, у структурі імпорту частка цих галузей практично не змінилась і становить близько 30,3 %²⁸, що свідчить про посилення залежності нашої країни від інших держав не лише у середньо-високотехнологічному, а й у високотехнологічному секторі.

Тим не менше, високотехнологічний експорт в Україні все ж таки здійснюється. Згідно оцінок Світового банку, поставка на зовнішні ринки високотехнологічних продуктів з України за останні десять років не перевищувала позначки 7 % від усього промислового експорту, а його середнє значення коливалось у межах 4–4,5 % (аналогічний показник у Росії — 8 %, Німеччині — 16 %, США — 24 %). При цьому за методикою Світового банку до високотехнологічних секторів економіки віднесено виробництво фармацевтичних препаратів, авіакосмічної продукції, комп'ютерів, електричних машин і наукових прила-

²⁷ Три роки членства у СОТ: тенденції зовнішньої торгівлі України у посткризовий період: аналіт. доп. / І.В.Клименко, О.А.Федірко, І.В.Ус. — К.: НІС, 2011. — 120 с.

²⁸ Розраховано за даними Державної служби статистика за відповідні роки. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

дів²⁹. Міжнародні системи класифікацій високотехнологічних товарів доповнюють цей перелік телекомунікаційним обладнанням. Проте, за жодної із перелічених товарних позицій, окрім авіакосмічної, Україна поки що не здатна конкурувати на світовому ринку.

Світовий ринок космічної продукції почав формуватись в 1962 році на кошти уряду США і кількох приватних засновників першої комерційної корпорації Comstar, яка виступила власником створеної першої космічної системи супутникового зв'язку.

Світовий ринок космічної продукції є одним з найдинамічніших. Згідно з оцінками Світового банку валовий обсяг цього ринку різко зростає: 1995 р. — 75 млрд дол., 1999 р. — 105, 2005 р. — 187, 2014 р. — близько 400 млрд дол. За прогнозами фахівців його обсяг у 2025 р. досягне 1,6 трлн. дол. Чисельність працівників у галузі становить близько 2 млн осіб. Щорічно створюється близько 70 тис. нових високотехнологічних робочих місць³⁰.

Авіакосмічна промисловість — одна з пріоритетних галузей інноваційного прориву для економіки України — має у своєму складі кваліфікований людський ресурс, володіє виключно високим мультиплікативним ефектом і сприяє розвитку великої кількості пов'язаних з нею галузей: хімічної, металургійної, радіоелектронної, галузей нано- та біотехнологій. Ще один суттєвий аргумент на користь прискореного розвитку аерокосмічної галузі пов'язаний позитивним співвідношенням між експортом і імпортом товарів цієї індустрії в Україні, який складає у середньому 5,1 за період 1995—2014 рр.

Варто зважувати і на історичні умови формування аерокосмічної галузі в Україні, яка успадкувала від колишнього народногосподарського комплексу СРСР близько третини космічного потенціалу. В галузі ракетно- і супутнико-будівництвом зайняті близько 100 підприємств та інститутів. Про можливість галузі свідчить і такий факт: із 20 тисяч міжконтинентальних балістичних ракет 12 тисяч було розроблено і виготовлено в Україні. Загалом вітчизняні підприємства володіють 17 із 22 відомих у світі космічних технологій і беруть участь у 50 міжнародних проектах, найбільш значущими серед яких вважаються «Морський старт», «Наземний старт», «Дніпро», «Циклон-4», «Вега», «Міжнародна космічна станція (МКС),

²⁹ Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.wov/dbank.org>

³⁰ *Моисеев И.М.* Развитие космической отрасли России: основные стратегии / И.М.Моисеев // Земля и космос. — 2014. - № 13. — С. 7—14.

«Радіоастрон», «Спектр-УФ», «Галілео». У рамках цих проєктів незалежною Україною укладено угоди про співпрацю з багатьма країнами світу — Росією, Францією, Німеччиною, Норвегією, США, Бразилією, Китаєм, Індією. Дохід від експорту космічної галузі в 2013 році становив 305 млн дол.³¹

Разом з тим для нарощування і ефективного використання потенціалу галузі вкрай важливо забезпечити повний цикл науково-технічних і технологічних заходів з фундаментальних досліджень, розробок, виготовлення, обстеження та експлуатації космічної техніки. Зазначені заходи містяться в Законі України «Про затвердження загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2013—2017 роки», Плані заходів Кабінету Міністрів України щодо реалізації державної політики у сфері космічної діяльності до кінця 2032 року, Програмі російсько-українського співробітництва в галузі дослідження та використання космічного простору в мирних цілях на 2012—2016 роки і ін.

Україна і Російська Федерація — дві найбільші за територією країни регіону Центрально-Східної Європи, що вирізняються високим рівнем історично сформованих виробничих коопераційних і технологічних зв'язків між двома країнами. І, незважаючи на очевидну тенденцію у політичному та інформаційному середовищі обох країн до акцентування негативних аспектів двосторонньої співпраці, промислові підприємства України продовжують демонструвати високу зацікавленість у збереженні потенціалу співробітництва з російськими партнерами у стратегічно важливих галузях економіки, зокрема авіакосмічній промисловості. Цю тенденцію демонструє позитивна динаміка загальних обсягів зовнішньої торгівлі України товарами авіакосмічного сектору, що, у кінцевому підсумку, доводить виняткову взаємообумовленість торговельно-економічних відносин обох країн у цій сфері.

Звичайно Україна має належні можливості нарощувати свій високотехнологічний експорт і в інших галузях: літакобудуванні, машинобудуванні, суднобудуванні, військово-промислового комплексу, фармацевтиці. Однак це тема окремої статті.

Висновки

1. У підсумку зазначимо, що формування та розвиток корпоративного потенціалу високотехнологічного експорту в умовах глобальної конкуренції вимагає як від керівництва транс-

³¹ Стратегічні виклики XXI століття, цит. праця, с. 245—255.

національних і національних компаній, так і від державної влади і управління послідовного і системного підходу, який здійснюється шляхом переосмислення категорії «високотехнологічна продукція» у контексті критеріїв ОЕСД, створення сучасних мотиваційних механізмів у цій сфері, розробки і реалізації сучасних інноваційних і маркетингових зовнішньо-економічних стратегій.

2. Враховуючи сучасний стан глобальних ринків, провідні транснаціональні корпорації намагаються просувати такі свої високотехнологічні продукти, що містять найвищу частку доданої вартості у своїй ціні. У числі цих продуктів виробі і послуги аерокосмічної промисловості, фармацевтики, комп'ютерної та офісної техніки, телекомунікаційного та приладобудівного секторів. На відміну від цієї практики вітчизняні підприємства не приділяють належної уваги цьому аспекту, пропонуючи на зовнішніх ринках переважно продукти із вдвічі меншою часткою доданої вартості середньо-високотехнологічних секторів: механічне обладнання, хімічної промисловості, транспортні засоби та шляхове обладнання, втрачаючи при цьому не лише значні прибутки, а й конкурентні позиції на глобальних високотехнологічних ринках.

3. Представленні у статті роздуми спрямовані на подолання спрощених традиційних уявлень щодо мотивації високотехнологічного експорту, коли вони зводяться до інтересу компаній отримати прибуток і зберегти чи посилити свої конкурентні позиції на цьому ринку. Насправді досвід провідних ТНК переконливо свідчить про те, що згідно концепції GMP (The Greatest Management Principle in the World) інтерес компанії поєднується із комплексною системою винагороди працівників, коли управлінські інструменти на кожній стадії мотивації (формування потреб, ділова поведінка, винагорода і зворотній зв'язок) адаптуються до особливостей діяльності менеджерів вищого (стратегічного), середнього (тактичного), і нижнього (операційного) рівнів.

4. Авторами ідентифіковано критерії корпоративного потенціалу високотехнологічного експорту. При цьому було проаналізовано такі індикатори, як людський фактор, інтелектуальна власність (кількість і вартість патентів) і витрати компаній на дослідження і розробки. Останній показник найчастіше і використовується в якості індикатора корпоративного потенціалу експортування високотехнологічного експорту внаслідок наявності статистичних даних і простоти розрахунків.

Разом з тим ретельний аналіз процесів фінансування досліджень і розробок дозволяє зробити невтішний висновок про те,

розмір цього фінансування не відповідає як рівню інноваційності експортно-орієнтованих ТНК, так і їх ринковій капіталізації. Це вимагає додаткових пошуків досконаліших індикаторів ефективності інноваційної діяльності ТНК. Найприйнятнішим серед них виступає коефіцієнт досліджень, що віддзеркалює вплив витрат на R&D на збільшення доходу та ринкової капіталізації компанії. У поєднанні з урахуванням індикатора інноваційно-економічної сприятливості середовища материнської країни зазначені показники ґрунтовно характеризують корпоративний потенціал на глобальному ринку високотехнологічних продуктів.

5. Фундаментальне значення для формування системи ефективного корпоративного управління експортом високотехнологічної продукції має обґрунтування оптимальної моделі цієї діяльності. Аналіз теоретичних розробок у цій сфері та досвіду провідних ТНК дозволяє виділити чотири таких моделі: глобальних мереж, глобального партнерства, точкового експорту та обмеженої експансії. Модель глобальних мереж притаманна ТНК, що діють на масових ринках високотехнологічної продукції і широко використовують механізми торговельного посередництва. Конкурентна перевага цієї моделі полягає у використанні глобального ефекту масштабу. Модель глобального партнерства ґрунтується на прямих зв'язках ТНК із споживачами і дозволяє отримувати переважну частину доданої вартості в процесі експлуатації та обслуговування унікальних виробів. Національні менші конкурентні, в тому числі і вітчизняні компанії, вимушені використовувати менші досконалі і більш ризиковані моделі точкового експорту та обмеженої експансії.

6. Нарощування корпоративного потенціалу високотехнологічного експорту має стати пріоритетним завданням промисловості України, оскільки це не лише забезпечує підвищення міжнародної конкурентоспроможності держави, а збільшення валютних надходжень до платіжного бюджету. Хоча обсяги такого експорту поки що є незначними із-за технологічної відсталості українських підприємств, існують цілком реальні перспективи і можливості наростити масштаби і диверсифікувати структуру високотехнологічного експорту України, насамперед в авіакосмічній галузі, за рахунок реалізації загальнодержавних програм, з одного боку, і реінжинірингу інноваційно-маркетингової діяльності господарських суб'єктів цього сектору, з іншого.

Список літератури

1. *Айзексон Волтер*. Стів Джобс / Пер. з англ. Н. Гербіш і ін. / Волтер Айзексон. — К.: Кириченко, 2012. — 608 с.
2. *Андриссен Д.* Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов / Д.Андриссен, Р.Тиссен / Пер. с англ. Е.Пестеревой. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 304 с.
3. *Баттерис М.* Корпоративные бриллианты: как удержать талантливых сотрудников в компании / М.Баттерис, Б.Ройтер / Пер. с англ. Е.И.Смыковской. — М.: ГроссМедиа, 2005. — С. 13;
4. *Білошапка В.А.* Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: монографія / В.А.Білошапка. — А.: Графіка і Друк, 2007 — 236 с.
5. *Возняк С.* Стів Джобс и Я: подлинная история Apple. С. Возняк, Дж. Смит / Пер. с англ. А.В. Прижникова, А.С. Ширикова. — М.: Эксмо, 2012. — 288 с.
6. *Герстнер Луис*. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. М. Шалунова / Луис Герстнер. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — 320 с.
7. *Герчикова И.Н.* Международное коммерческое дело: Учебник для вузов / И.Н. Герчикова. — М.: Банки и биржи, 1996. — С. 99.
8. Глобальна торгова система: розвиток інститутів, правил, інструментів СОТ: монографія / Кер. авт. кол. і наук. ред. Т.М. Циганкова. — К.: КНЕУ, 2003. — 660 с.
9. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование: монография / Д. Лукьяненко, В. Колесов, А. Колот, Я. Столярчук и др.; под научн. ред. Д. Лукьяненка, А. Поручника, В. Ко-лесова. — К.: КНЭУ, 2013. — С. 98.
10. *Гон Карлос*. Гражданин мира / Карлос Гон, Филипп Риэ / Пер. с фр. Л. Мерзона. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 320 с.
11. *Гриффин Р.* Международный бизнес. 4-е изд. / Р. Гриффин, М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с. — (Серия «Классика МБА»).
12. *Дафт Р.Л.* Менеджмент / Р.Л. Дафт / Пер. с англ. В. Вольского и др. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — С. 499.
13. *Имаи Масааки*. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи / Пер. с англ. Д. Савченко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 346 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
14. Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2006. — С. 95.
15. Классики менеджмента / Под. ред. М. Уорнера / Пер. с англ. Ю.Н. Кантуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 2001. (Серия «Бизнес-класс»), — С. 481.
16. *Кох Р.* Менеджмент и финансы от А до Я / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Кантуревского / Р. Кох. — СПб.: Издательство «Питер», 1999. — С. 201.

17. *Лайкер Дж.* Система разработки продукции в Toyota: люди, процессы, технологии / Джеффри Лайкер, Джеймс Морган; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 440 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
18. *Лайкер Джеффри.* Дао Toyota: 4 принципов менеджмента ведущих компаний / Джеффри Лайкер; пер. с англ. Т. Гупман. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
19. *Лукичева Л.И.* Внутрифирменное управление интеллектуальными активами / Л.И.Лукичева, Д.Н.Егорычев. — М.: ООО «Омега-Л», 2004. — 192 с.
20. *Лук'яненко Д.Г.* Міжнародна економіка: підручник / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Я.М. Столярчук. — К.: КНЕУ, 2014. — 762 с.
21. *Мацусита К.* Миссия бизнеса / Коносоке Мацусита / Пер. с англ. П. Морозова. — М.: Альпина Паблишер, 2010. — 193 с.
22. *Мельник Т.М.* Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія / Т.М. Мельник. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. — 396 с.
23. Міжнародний бізнес: підручник / За ред. проф. В.А. Вергуна. — К.: ВАД ЕКС, 2014. — 810 с.
24. *Моисеев И.М.* Развитие космической отрасли России: основные стратегии / И.М. Моисеев // Земля и космос. — 2014. — № 13. — С. 7—14.
25. *Морита А.* Sony: Сделано в Японии / Акио Морита: При участии Эдвина М. Рейнгойда и Мицуко Симомуры: Пер. с англ. О. Радынова, С. Щелова. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 290 с.
26. Основи патентування і ліцензування: навч. посібник, 2-е вид., перероб. і допов. / Г.О. Андрощук, А.І. Кредісов, І.І. Назаренко, В.О. Ракша; за ред. А.І. Кредісова. — К.: Знання України, 2007. — 306 с.
27. Офіційний сайт Державної служби статистика. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
28. Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.wov/dbank.org>
29. *Панченко Є.Г.* Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Є.Г. Панченко. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.
30. *Пивоваров С.Э.* Международный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. / С.Э.Пивоваров, Л.С.Тарасевич. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.
31. *Резнікова Н.В.* Глобальна економічна взаємозалежність: сучасна парадигма та детермінанти модифікації / Н.В. Резнікова. — К.: Видавництво ТОВ «ВІСТКА», 2013. — 456 с.
32. *Робінс Стефан П.* Основи менеджменту / Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо / Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. — 671 с.
33. *Рогач О.І.* Транснаціональні корпорації: підручник / О.І.Рогач. — К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. — 400 с.
34. *Руденко Л.В.* Транснаціональні корпорації: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л.В. Руденко. — К.: КНЕУ, 2004. — 227 с.

35. *Солодковський Ю.М.* Конкурентні моделі експорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Ю. М. Солодковський. — К.: 2005. — 20 с.
36. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: В 3 т. / Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки / За ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є.Кваснюка. — К.: Фенікс, 2007. — 564 с.
37. Технологічний імператив стратегії соціально-економічного розвитку України: монографія / Федулова Л.І., Бажал Ю.М., Отецький В.Л. та ін. — К.: НАН України; Ін-т екон. та прогноз., 2011. — 656 с.
38. Топ-100 найбільших компаній світу за ринковою капіталізацією. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.pwc.com/structure. — Липень 2014. — С. 18.
39. Три роки членства у СОТ: тенденції зовнішньої торгівлі України у посткризовий період: аналіт. доп. / І.В. Клименко, О.А. Федірко, І.В. Ус. — К.: НІС, 2011. — 120 с.
40. Управление высокотехнологичным бизнесом: Пер. с англ. А. Силовой. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 256 с. — Серия «Классика Harvard Business Review».
41. *Уэлч Дж.* Победитель / Дж. Уэлч и Сьюзи Уэлч: Пер. с англ. Ю. Яблокова. — М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2007. — 443 с.
42. *Уэлч Дж. Джек:* Самая суть: Пер. с англ. / Дж. Уэлч, Д. Бирн. — М.: ООО «Издательство АСТ»; ООО «Транзиткнига», 2004. — 474 с.
43. *Циганкова Т.М.* Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: монографія / Т.М. Циганкова. — К.: КНЕУ, 2004. — 400 с.
44. *Jaruzelski B.* The Global Innovation 1000: strategy+business. — 2008-2011. — Режим доступу: http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2008_2012
45. *LeBoeut Machael.* GMP: The Greatest Management Principle in the world / Michael LeBoeut. — New York: Berkley Books, 1985. — 157 p.
46. *LeBoeut Machael.* The Greatest Management Principle in the World / Michael LeBoeut // Working Women. — 1998. — January. — P. 70—72.
47. OECD ANBERD and STAN data bases May 2003, Nay 2014 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY>
48. *Robock Stefan H.* International Business and Multinational Enterprises / Stefan H. Robock, Kenneth Simmonds. Seventh Edition. — Homewood, Illinois: IRWIN, Inc, 2014. — 777 p.

Стаття надійшла до редакції 02.04.2015