

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛОГВИНЕНКО ДЕНИС ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 658.012.8(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____Д. В. Логвиненко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Отенко Ірина Павлівна, д. е. н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації

Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055._____

д.е.н., професор

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Логвиненко Д. В. Формування механізму управління корпоративною безпекою. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Міністерство освіти і науки України. Харків, 2026.

У дисертаційній роботі розвинуто теоретичні положення, методичне забезпечення та розроблено практичні пропозиції щодо формування механізму управління корпоративною безпекою.

Уточнено та розвинуто понятійний апарат формування механізму управління корпоративною безпекою підприємства за рахунок виділення його змістовної наповненості та стратегічної направленості у визначені сутності понять «корпоративний розвиток», «корпоративний інтерес», «корпоративна культура інновації», «соціально-відповідальна інновація», де процес корпоративного розвитку представлено як ланцюг управлінських дій «принцип - дія - результат», у результаті яких продуктова або технологічна інновація реалізується через створення інноваційної цінності, що є спільною для клієнтів/споживачів, інвесторів, громади, суспільства, держави. В такому ракурсі механізм управління корпоративною безпекою представляється системою управлінських дій щодо запобігання та зменшення ступеня впливу загроз стійкому функціонуванню та розвитку підприємства. Тому реалізація механізму корпоративної безпеки крім функцій стратегічного планування, координації, контролю, захисту та збереження фокусує увагу системи управління розвитком на вирішенні конкретних соціальних та екологічних проблем, що дозволяє отримати спільні вигоди суспільству та підприємству.

Обґрунтовано, що теоретичні положення механізму управління корпоративною безпекою сформовано на синтезі системного, інституціонального, ресурсного та стратегічного підходів. Відповідно

положенням системного підходу механізм управління корпоративною безпекою представляється системою управлінських дій щодо виявлення суперечностей, корпоративних конфліктів, запобігання та зменшення ступеня впливу загроз стійкому функціонуванню та розвитку компанії. Застосування ресурсного та стратегічного підходів обґрунтовує стратегічну направленість дії такого механізму на ефективне використання корпоративних ресурсів та розвиток підприємницьких можливостей. В межах інституціонального підходу функції координації та узгодження механізму є ключовими для забезпечення балансу цілей та інтересів, ефективної дії інституту прийняття найважливіших рішень, що представлено принципами, нормами, правилами в системі корпоративного управління.

В рамках парадигми стійкого розвитку, концепцій корпоративної та соціальної відповідальності, положень теорій прийняття управлінських рішень та стратегічного управління виділено ідею розгляду механізму управління корпоративною безпекою як систему цілевизначення та успішної реалізації обраних цілей за рахунок: створення корпоративної культури безпеки інноваційного розвитку, досягнення балансу між ефективністю та інноваційністю бізнес-процесів, консенсусу в прийнятті найважливіших стратегічних рішень, корпоративної та конкурентної стійкості; концентрації організаційних ресурсів механізму на усуненні протиріч, суперечностей, конфліктів корпоративного розвитку; визначення корпоративної позиції компанії як генеруючої та посилення її за рахунок таких видів як стратегічна, соціальна, суспільна, філантропічна та екологічна; перегляду і визначення клієнто-орієнтованих засобів формування корпоративної стратегії розвитку з врахуванням інтересів клієнтів/споживачів та залученням їх до процесу управління. Доведено, що принципи формування механізму управління корпоративною безпекою є універсальним інструментом й базуються на органічному поєднанні принципів стратегічного управління розвитком компанії та якості корпоративного управління.

Аналіз корпоративної безпеки розвитку підприємств складають етапи та послідовність процедур вибору показників та методів для моделювання та оцінювання тенденцій світового економічного розвитку та його впливу на розвиток вітчизняних підприємств України, їх корпоративну безпеку; виявлення ознак корпоративної безпеки світових компаній-лідерів для вивчення передових практик та досвіду стійкого розвитку; аналізу інституціональних умов корпоративного розвитку вітчизняних підприємств; моделювання факторів економічної безпеки та оцінюванні їх впливу на корпоративну безпеку вітчизняних підприємств. За результатами аналізу передового досвіду світових ТНК-лідерів визначено, що динамічні зміни науково-технічного прогресу, цифровізації економіки створюють тенденції та умови до появи нових бізнес-систем та технологій, фокусують увагу дослідників та практиків на нових ціннісних орієнтирах розвитку - соціалізації, циркулярності, соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. Це відображують нові вимоги до формування механізму управління корпоративною безпекою, де корпоративна стійкість розвитку розглядається як ключова ознака безпеки.

Проведений аналіз інституціональних умов формування корпоративної безпеки розвитку вітчизняних підприємств дозволяє зробити висновки, що з 2022 року в Україні нормативно-правове регулювання діяльністю підприємств зазнало інтенсивних змін. Зокрема, введення в дію Закону України «Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» та Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» змінили правила доступу підприємств до державної підтримки шляхом започаткування пріоритетності учасників індустріальних парків в отриманні податкових пільг та спрощенні митного режиму. Така тенденція інституціональних змін визначена необхідністю формування безпеки під час ведення воєнних дій на території України та підтримки таких стратегічно важливих галузей економіки як

енергетичної, воєнно-промислового комплексу (ВПК), ІТ-сфери та інших високотехнологічних підприємств.

В результаті проведеного аналізу процесу трансформації української економіки з 2019 року по 2023 рік визначено тенденцію поступового зниження частки промисловості (до 30%) та збільшення ролі сектору послуг (до 60%), що характеризує її як сервісно-орієнтовану модель. Так, частка промисловості у ВВП країни знижувалась із 22,58% у 2019 році до 19,09% в 2023 році. Зокрема, через проведення активних бойових дій в східній частині України з 2022 року, руйнування підприємств та логістичної інфраструктури, частка промисловості знизилась до максимально негативного значення 18,01%. Інноваційна активність промислових підприємств в Україні зосереджена на підприємствах переробної промисловості – 17,1% в 2020 р. а 17,5% в 2024 р. Щодо конкурентних позицій вітчизняних підприємств, то слід зазначити, що «продукція нова для ринку» виготовлялась в 2020 році 146 підприємствами, в 2021 році їх кількість знизалась до 61, в 2024 році впровадженням продукції нової для ринку займались 92 вітчизняних промислових підприємства. Таким чином, ситуація з інноваційністю почала виправлятися у 2024 році. Результати моделювання та аналізу кореляційного зв'язку між показниками розвитку промислових підприємств демонструють суттєву залежність стійкості корпоративної безпеки їх розвитку від належного рівня інноваційної активності, достатності інвестиційних та кадрових ресурсів. Вирішення зазначених проблемних питань потребують оперативного виправлення за рахунок системи управлінських дій через застосування заходів технологічної та цифрової модернізації, оптимізації кадрової політики промислових підприємств.

Теоретично обґрунтовано, що об'єктами механізму управління корпоративною безпекою виступають діючий інститут прийняття рішень, стратегічні цілі компанії та інтереси учасників корпоративних відносин, що накладає певні вимоги та обмеження до розробки його методичного підходу, організаційного та аналітичного забезпечення. Для побудови концептуальної моделі механізму управління корпоративною безпекою використано

когнітивний підхід. За рахунок визначення банку концептів та конструктів, що розкривають дію механізму управління корпоративною безпекою сформовано когнітивну схему-карту та побудовано причинно-наслідкові взаємозалежності між визначеними конструктами та концептами, виділено проблемні критичні зони: зона конфліктності інтересів (1), зона управлінської компетентності (2) та зона соціальної відповідальності (3). Кожна з таких зон створює вузловий елемент в розвитку ситуації. Сила інтенсивності взаємозв'язку між конструктами розрахована за допомогою коефіцієнта контингенції, для якого міра Крамера встановила $C = 0,7817$, міра Кендела – $K = 0,9462$, що свідчить про значну функціональну залежність між визначеними концептами.

Інформаційно-аналітичне забезпечення механізму управління корпоративною безпекою підприємства складають методи, техніки, процедури, моделі аналізу, оцінювання для вимірювання ознак, показників, параметрів, що використовуються при прийнятті рішень, в процесах стратегічного та поточного управління для ідентифікації ризиків та виявлення загроз. Загальний банк даних для проведення аналізу якості корпоративного управління та результативності управління корпоративною безпекою представляють показники, що згруповані за напрямками та параметрами: корпоративний регламент; корпоративна культура управління; ефективність управління.

Для моделювання факторів прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління використовувався модуль *Factor Analysis i Principal Components* (метод факторного аналізу - головних компонентів). Дослідження проводилися на 27 акціонерних товариствах Харківського та Полтавського регіонів впродовж чотирьох років. Найбільш істотний вплив серед виявлених факторів на корпоративну безпеку має фактор (F_1), що відповідає за інформаційну прозорість в механізмі управління корпоративною безпекою. Зміст другого фактору (F_2) визначений падінням ефективності бізнес-процесів. Третій, четвертий, п'ятий та шостий фактори представлені значеннями коефіцієнтів, що відповідають рівню з нечітко вираженим зв'язком (знаходяться в інтервалі від 0,3 до 0,7 та в інтервалі значень, які близькі до 0). Аналіз

побудованих моделей свідчить про ситуацію неузгодженості між цілями розвитку компанії та інтересами зацікавлених осіб.

Для проведення більш детального аналізу взаємозалежності факторів механізму управління корпоративною безпекою застосовано метод канонічної кореляції за процедурою Canonical Correlations пакета STATGRAPHICS Plus. Аналіз побудованих моделей взаємозв'язку між ефективністю управління (y_i) та структурних змін в акціонерному капіталі (x_i), свідчить про наявність залежності між групами змінних та її високу значущість (канонічна кореляція $R=0,56$; $p < 0,001$, *Chi-Square* 0,78). Взаємозумовленість між факторами в моделі $\{U_{11}, V_{11}\}$ визначена незначною активністю участі іноземних інвесторів в корпоративному управлінні. Причинно-наслідкова взаємозалежність між факторами в моделі $\{U_{12}, V_{12}\}$ відповідає ознакам «розпиленої» власності, що свідчить про ускладненість прийняття інвестиційних рішень та контролю над менеджментом. Представлені причинно-наслідкової взаємозалежності факторів виявляють загальні обмеження у забезпеченні балансу між стратегічними та поточними цілями досліджуваних компаній та інтересами груп стратегічного впливу.

Формування достатнього рівня корпоративної безпеки представлено ідеєю корпоративної стійкості, що створюється через гармонійне поєднання економічної, соціальної, екологічної безпеки та якості корпоративного управління. Методичний підхід до оцінювання корпоративної стійкості складають показники, що згруповані за критеріями: ефективності бізнес-процесів, фінансово-економічної стійкості, соціальної та екологічної відповідальності, корпоративного розвитку. Апробація методичного підходу проводилась на підприємствах АТ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» (довідка №28/1 від 19.12.2025 р.) та «ЕКОВУДБУД» (довідка № 26/86-01-09 від 19.01.2026 р.). Для проведення експертного оцінювання використовувалася п'яти бальна шкала Лайкерта. Кожне підприємство оцінювало 8 осіб, по чотири менеджери з верхньої ланки управлінського складу. Результати проведеного оцінювання представляють основу для формування організаційного забезпечення механізму управління корпоративною безпекою.

Ключові слова: корпоративна безпека, сталий розвиток, механізм управління, невизначеність, принцип корпоративної та соціальної відповідальності, ризики та загрози, економічна безпека, достатність економічних ресурсів, стійкість, узгодженість, стратегічні пріоритети, корпоративні інтереси, спільна інноваційна цінність, стратегічний інструментарій, оцінювання корпоративної стійкості

ABSTRACT

Logvinenko D. V. Formation of the corporate security management mechanism.
– Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management» of the field of knowledge «Management and Administration». – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kharkiv, 2026.

The thesis developed theoretical provisions, methodical support, and developed practical proposals for the formation of the corporate security management mechanism.

The conceptual apparatus for the formation of the enterprise's corporate security management mechanism has been refined and developed by separating its content and strategic orientation into defined essences of the concepts "corporate development", "corporate interest", "corporate culture of innovation", "socially responsible innovation", where the process of corporate development is presented as a chain of management actions "principle - action - result", as a result of which product or technological innovation is realized through the creation of innovative value, which is common to customers/consumers, investors, community, society, state. In this perspective, the corporate security management mechanism is a system of management actions to prevent and reduce the degree of influence of threats to the sustainable functioning and development of the enterprise. The action of such a mechanism is aimed at forming a state of security of corporate resources (capital, personnel,

information, technology) and entrepreneurial opportunities, with the effective use of which guarantees their compliance with corporate interests and strategic development goals. Therefore, the implementation of the corporate security mechanism, in addition to the functions of strategic planning, coordination, control, protection and preservation, focuses the attention of the development management system on solving specific social and environmental problems, which allows to obtain joint benefits for society and the enterprise.

It is substantiated that the theoretical provisions of the corporate security management mechanism are formed on the synthesis of systemic, institutional, resource and strategic approaches. According to the provisions of the system approach, the corporate security management mechanism is a system of management actions to identify contradictions, corporate conflicts, prevent and reduce the degree of influence of threats to the sustainable functioning and development of the company. The application of resource and strategic approaches substantiates the strategic orientation of the action of such a mechanism on the effective use of corporate resources (capital, personnel, information, technology) and the development of entrepreneurial opportunities, coherence between the relevant business processes, and the sufficiency of financial and economic resources to support the stability of the company's competitive position on the market. Within the framework of the institutional approach, the functions of coordination and coordination of the mechanism are key to ensure the balance of goals and interests, the effective operation of the institution of making the most important decisions, which is represented by the principles, norms, and rules in the corporate governance system.

Within the framework of the paradigm of sustainable development, the concepts of corporate and social responsibility, the provisions of the theories of management decision-making and strategic management, the idea of considering the mechanism of corporate security management as a system of goal setting and successful implementation of selected goals is highlighted at the expense of: creating a corporate safety culture of innovative development, achieving a balance between the efficiency and innovation of business processes, consensus in making the most important strategic

decisions, corporate and competitive sustainability; concentration of organizational resources of the mechanism (new organizational forms, means, techniques) on the elimination of contradictions, contradictions, conflicts of corporate development; determination of the corporate position of the company as generating and strengthening it due to such types as strategic, social, public, philanthropic and environmental; reviewing and determining client-oriented means of forming a corporate development strategy, taking into account the interests of clients/consumers and involving them in the management process. It has been proven that the principles of the formation of the corporate security management mechanism are a universal tool and are based on an organic combination of the principles of strategic management of the company's development and the quality of corporate management.

Analysis of the corporate security of the development of enterprises consists of the stages and sequence of procedures for selecting indicators and methods for modeling and evaluating trends in global economic development and its impact on the development of domestic enterprises of Ukraine, their corporate security; identification of signs of corporate security of the world's leading companies for the study of advanced practices and experience of sustainable development; analysis of institutional conditions of corporate development of domestic enterprises; modeling of economic security factors and evaluation of their impact on corporate security of domestic enterprises. According to the results of the analysis of the best practices of world TNC leaders, it was determined that dynamic changes in scientific and technological progress, digitalization of the economy create trends and conditions for the emergence of new business systems and technologies, focus the attention of researchers and practitioners on new value orientations of development - socialization, circularity, social and environmental responsibility of business. This is reflected by new requirements, norms and standards for the formation of competitive advantages and market positions of domestic enterprises, their development, where sustainability is considered a key feature of security.

The conducted analysis of the institutional conditions for the formation of corporate security for the development of domestic enterprises allows us to draw

conclusions that since 2022 in Ukraine, the regulatory and legal regulation of the activities of enterprises has undergone intensive changes. In particular, the enactment of the Law of Ukraine "On Amendments to Article 287 of the Customs Code of Ukraine on Creating Favorable Conditions for the Activity of Industrial Parks in Ukraine" and the Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine on the Creation of Favorable Conditions for the Activity of Industrial Parks in Ukraine" changed the rules of access for enterprises to state support by introducing priority for industrial park participants in receiving tax benefits and simplifying the customs regime. Such a trend of institutional changes is determined by the need to create security during military operations on the territory of Ukraine and support such strategically important sectors of the economy as energy, the military-industrial complex (MIP), the IT sphere, and other high-tech enterprises.

As a result of the analysis of the process of transformation of the Ukrainian economy from 2019 to 2023, a trend of a gradual decrease in the share of industry (up to 30%) and an increase in the role of the service sector (up to 60%) was determined, which characterizes it as a service-oriented model. Thus, the share of industry in the country's GDP decreased from 22.58% in 2019 to 19.09% in 2023. In particular, due to the events of 2022 (due to active hostilities in the eastern part of Ukraine, the destruction of enterprises and logistics infrastructure), the share of industry decreased to the maximum negative value of 18.01%. The innovative activity of industrial enterprises in Ukraine is concentrated on enterprises of the processing industry - 17.1% in 2020 and 17.5% in 2024. The indicator of the share of innovatively active enterprises in the extractive industry shows a decline: the share of innovatively active enterprises in the extractive industry was 7.3% in 2020, 4% in 2021, 3.7% in 2022, 1.6% in 2023, and 9.2% in 2024. Regarding the competitive positions of domestic enterprises, it should be noted that in 2020, 146 enterprises produced "products new to the market", in 2021 their number decreased to 61, in 2024, 92 domestic industrial enterprises were engaged in the introduction of products new to the market. As for the indicator of "new products for the enterprise", its value in 2020 was among enterprises of the processing industry 475, in 2021 their number decreased to 202, in 2024 their number was 378

enterprises. Implementation of innovative processes among processing industry enterprises in 2020. engaged in 573, in 2021 their number decreased to 181 in 2024. 417 enterprises reported on the implementation of innovative processes. Thus, the situation with innovativeness began to improve in 2024. The results of the modeling and analysis of the correlation between the indicators of the development of industrial enterprises demonstrate the significant dependence of the sustainability of corporate security in their development on the appropriate level of innovative activity, the sufficiency of investment and personnel resources. Solving the above-mentioned problematic issues requires prompt correction due to measures of technological and digital modernization, optimization of personnel policy of industrial enterprises.

It is theoretically substantiated that the objects of the corporate security management mechanism are the current decision-making institution, the strategic goals of the company and the interests of the participants in corporate relations, which imposes certain requirements and restrictions on the development of its methodical approach, organizational and analytical support. A cognitive approach was used to build a conceptual model of the corporate security management mechanism. By defining a bank of concepts and constructs that reveal the operation of the corporate security management mechanism, a cognitive scheme-map was formed and cause-and-effect interdependencies between the defined constructs and concepts were built, problem critical areas were identified: the area of conflict of interests (1), the area of managerial competence (2) and the area of social responsibility (3). Each of these zones creates a nodal element in the development of the situation. The intensity of the relationship between the constructs is calculated using the contingency factor. For the constructed cognitive model, Kramer's measure for the contingency coefficient set $C = 0,7817$, and Kendel's measure - $K = 0,9462$, which indicates a significant functional dependence between the defined concepts.

Information and analytical support of the enterprise's corporate security management mechanism consists of methods, techniques, procedures, models of analysis, evaluation for measuring signs, indicators, parameters used in decision-making, in the processes of strategic and current management to identify risks and

identify threats. The general data bank for the analysis of the quality of corporate management and the effectiveness of corporate security management is represented by indicators grouped by directions and parameters: corporate regulations; corporate management culture; management efficiency.

The Factor Analysis and Principal Components module was used to model strategic decision-making factors in the corporate management system. Research was conducted at 27 joint-stock companies of Eastern Ukraine over four years. The most significant impact among the identified factors on corporate security is factor ($F1$), which is responsible for information transparency in the corporate security management mechanism. The content of the second factor ($F2$) is determined by the decline in the efficiency of business processes. The third, fourth, fifth and sixth factors are represented by coefficient values corresponding to the level with an unclear relationship (located in the range from 0.3 to 0.7 and in the range of values close to 0). Analysis of the constructed models indicates a situation of inconsistency between the company's development goals and the interests of stakeholders.

For a more detailed analysis of the interdependence of the factors of the corporate security management mechanism, the method of canonical correlation according to the Canonical Correlations procedure of the *STATGRAPHICS Plus package* was used. Analysis of the constructed models of the relationship between management efficiency (y_i) and structural changes in share capital (x_i) shows the presence of dependence between groups of variables and its high significance (*canonical correlation* $R=0,56$; $p < 0.001$, *Chi-Square* 0,78). The interdependence between the factors $\{U_{11}, V_{11}\}$ is determined by the insignificant activity of the participation of foreign investors - the negative value of the specific weight of shares owned by foreign investors (x_1) and the net return on sales (y_2). The causal interdependence between factors in the $\{U_{12}, V_{12}\}$ model corresponds to the signs of "dispersed" ownership, which indicates the complexity of making investment decisions and control over management, causing unprofitability and passivity of enterprise activity. Models of causal interdependence of factors reveal general limitations in

ensuring a balance between the strategic and current goals of the studied companies and the interests of strategic influence groups.

The formation of a sufficient level of corporate security is represented by the idea of corporate sustainability, which is created through a harmonious combination of economic, social, environmental security and the quality of corporate management. A methodical approach to assessing corporate sustainability consists of indicators grouped by criteria: business process efficiency, financial and economic sustainability, social and environmental responsibility corporate development. Approbation of the methodical approach was carried out at SPETSVUZAVTOMATIKA (certificate №28/1 dated 19.12.2025) and ECOWOODBUD JSC enterprises (certificate № 26/86-01-09 dated 19.01.2026). A five-point Likert scale was used for expert evaluation. Each enterprise was evaluated by 8 people, four managers from the top management. The results of the conducted assessment represent the basis for the formation of organizational support for the mechanism of corporate security management.

Keywords: corporate security, sustainable development, management mechanism, uncertainty, the principle of corporate and social responsibility, risks and threats, economic security, sufficiency of economic resources, sustainability, coherence, strategic priorities, corporate interests, joint innovative value, strategic tools, assessment of corporate sustainability

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових періодичних виданнях України:

1. Логвиненко Д. В., Подорожна М. Р. Стратегічний інструментарій формування та позиціонування бренду на міжнародних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2023. №7. С. 225–231 (**фахове видання, категорія Б**).

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано та визначено безпеку конкурентної позиції бренду за принципом його соціалізації.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-225-231>

URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-225_231.pdf

2. Мішин О. Ю., Чечетова-Терашвілі Т. М., Мішина С. В., Логвиненко Д. В. *Забезпечення соціальної безпеки в системі управління корпоративною безпекою в умовах воєнного часу. Проблеми економіки.* 2025. № 3. С. 344–356 **(фахове видання, категорія Б).**

Особистий внесок здобувача: сформовано методичне забезпечення та представлено результати аналізу чинників впливу на корпоративну безпеку в умовах воєнного часу.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-344-356>

URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2025-3_0-pages-344_356.pdf

3. Отенко І. П., Мішин О. Ю., Макаренко М. М., Логвиненко Д. В. *Концептуальні основи формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпеко-орієнтованим розвитком підприємства. Науковий вісник Міжнародної асоціації вчених. Серія: Економіка, менеджмент, безпека, технології.* 2025. Том 4, №4. **(фахове видання, категорія Б).**

Особистий внесок здобувача: визначено основні положення та обґрунтовано формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпеко-орієнтованим розвитком підприємства .

DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-4-5>

URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/288/420>

4. Отенко І. П., Логвиненко Д. В. *Методичний підхід до формування механізму управління корпоративною безпекою Бізнес-Інформ.* 2026. №1. С. 225–231. **(фахове видання, категорія Б)**

Особистий внесок здобувача: розроблено теоретичні положення формування механізму управління корпоративною безпекою.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-166-175>

URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-166_175.pdf

5. Логвіненко Д. В., Віжунов А. О. Формування корпоративної стратегії розвитку безпеко-орієнтованого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83 (фахове видання, категорія Б).

Особистий внесок здобувача: визначено стратегічні орієнтири корпоративного розвитку підприємства, сформовано комплекс показників для оцінювання рівня корпоративної стікості.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-45>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7447>

Матеріали і тези наукових конференцій:

6. Логвиненко Д. В. Аналіз безпекоорієнтованого розвитку бізнесу на засадах соціальної відповідальності. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 6 – 7 квітня 2023 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40138>

7. Подорожна М. Р., Логвиненко Д. В. Роль бренду в економічній безпеці. *Економіка країни і регіонів в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення: збірник тез наукових робіт учасників всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Одеса, 21 квітня 2023 р.). Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2023. С.57 – 59.

Особистий внесок здобувача: визначено роль бренду у формуванні економічної безпеки підприємства.

URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-297-8-14>

8. Кривоніс К. В., Логвиненко Д. В. Концептуальні засади формування стратегічних знань підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція «Особливості функціонування економіки в умовах кризи»* (м. Черкаси, 30 січня 2024 р.). Черкаси, 2024. С. 136-140.

Особистий внесок здобувача: визначено положення, що представляють знання як ключовий чинник якості корпоративного управління та дієвості Наглядової ради.

URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2024/02/re-31.01.2024.pdf>

9. Квашина Ю. А., Логвиненко Д. В. Бізнес-процеси як джерело конкурентних переваг підприємства. *Міжнародна наукова конференція з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2024. №1. С. 50–53.

Особистий внесок здобувача: виділено та обґрунтовано принципи узгодженості та гармонійності бізнес-процесів в механізмі корпоративного управління в контексті формування конкурентних переваг підприємства.

URL: <https://hneu.edu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-1-2024.pdf>

10. Логвиненко Д. В., Макаренко М. М., Мельник В. В. Формування механізмів управління корпоративною безпекою *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 22-23 квітня 2025 р.).

Особистий внесок здобувача: визначено види механізмів контролю, регулювання та оцінювання в системі управління корпоративною безпекою.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/38015>

11. Makarenko M., Logvinenko D. Methodical approach to the formation of strategic tools of secure-oriented enterprise development. *Міжнародна наукова конференція з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця, Молодіжний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2025. №3. С. 218-221.

Особистий внесок здобувача: визначено положення до методичного підходу та види стратегічного інструментарію безпеко-орієнтованого розвитку.

URL: <https://hneu.edu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-3-2025.pdf>

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ	26
1.1. Категорії та поняття корпоративної безпеки підприємства	26
1.2. Теоретичні підходи до управління корпоративною безпекою підприємства	42
1.3. Концептуальні положення та принципи формування механізму управління корпоративною безпекою підприємства	57
Висновки до розділу 1	79
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	83
2.1. Аналіз особливостей процесів розвитку підприємств корпоративного сектору України	83
2.2. Аналіз умов формування корпоративної безпеки розвитку підприємств	106
2.3. Аналіз та оцінювання впливу факторів економічної безпеки на корпоративну безпеку розвитку підприємств	127
Висновки до розділу 2	142
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	147
3.1. Методичний підхід до формування механізму управління корпоративною безпекою	147
3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення механізму управління корпоративною безпекою підприємства	168
3.3. Стратегічний інструментарій механізму управління корпоративною безпекою	182
Висновки до розділу 3	200
ВИСНОВКИ	204
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	210
ДОДАТКИ	227

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність проблеми стійкості світового економічного розвитку визначена динамічними процесами розгортання науково-технічної та технологічної революції, широкомасштабним використанням новітніх цифрових технологій та штучного інтелекту у бізнесі, суперечливим поєднанням конкуренції та співробітництва, кризових явищ та інтеграційних процесів, ускладненням взаємозв'язків і взаємодії між структурними елементами світогосподарської системи. Для української економіки в умовах воєнного стану та впливу чинників світової економічної кризи вирішення проблемних питань безпеко-орієнтованого розвитку є надзвичайно важливим на всіх рівнях управління бізнесом від індивідуального до корпоративного. Це акцентує увагу менеджменту на дієвості механізмів управління корпоративною безпекою, так як традиційно система управління корпоративною безпекою зосереджена на захисті корпоративних інтересів, попередженні ризиків та загроз від дестабілізуючих чинників економічного, правового, інформаційного, екологічного, соціального характеру. В таких умовах чітко та ефективно повинна працювати на корпоративному рівні система прийняття стратегічних та оперативних рішень, що зумовлює необхідність розробки та використання нових управлінських принципів, технік, механізмів управління корпоративною безпекою вітчизняних підприємств.

Вирішенню проблем, що пов'язані з різними видами безпеки на державному, регіональному рівнях та рівні підприємства присвятили такі вітчизняні вчені, як В. Геєць, Я Жаліло, Л. Гур'янова, Г. Козаченко, В. Крутов, М. Куркін, О. Ляшенко, В. Лук'янова, Т. Полозова, С. Філіпова, Л. Шемаєва. Результати досліджень цих вчених представляють системну основу, методологію управління безпекою від корпоративного до індивідуального рівня. Однак функціонування вітчизняного бізнесу в критичних умовах воєнного стану спричинили необхідність в науковій розробці проблеми та підготовки

методичного забезпечення до управління безпекою в системі корпоративних відносин, розроблення управлінського інструментарію для гармонізації системи корпоративних інтересів, попередження конфліктів при прийнятті стратегічних рішень. Актуальність, теоретична та практична значущість та недостатня розробленість питань корпоративної безпеки, відповідного стратегічного інструментарію зумовили вибір теми, мету і задачі дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відповідає основним напрямам наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Результати дисертації виконано при виконанні науково-дослідних робіт: «Формування стратегічного потенціалу розвитку підприємств будівельної галузі на засадах соціальної відповідальності» (номер державної реєстрації № 0123U104955), «Формування стратегічного інструментарію безпеко-орієнтованого розвитку підприємства» (номер державної реєстрації № 0123U102479).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, розробка методичних та практичних рекомендацій щодо формування механізму корпоративною безпекою. Для досягнення поставленої мети дослідження вирішено такі завдання:

уточнити зміст та сутність ключових понять, що створюють предметну область дослідження корпоративної безпеки та механізму управління нею;

узагальнити теоретичні підходи до управління корпоративною безпекою та концептуальні принципи формування механізму управління корпоративною безпекою;

провести аналіз особливостей процесів розвитку підприємств корпоративного сектору України та умов формування корпоративної безпеки розвитку підприємств;

виявити причинно-наслідкову взаємозалежність та оцінити вплив факторів економічної безпеки на корпоративну безпеку розвитку підприємств;

розробити методичний підхід до формування механізму управління корпоративною безпекою;

сформувати інформаційно-аналітичне забезпечення механізму управління корпоративною безпекою підприємств;

розробити стратегічний інструментарій механізму управління корпоративною безпекою.

Методи дослідження. Методологічною базою дослідження є положення економічної теорії, теорії стратегічного управління та прийняття рішень, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем корпоративного управління, економічної безпеки та корпоративного розвитку підприємства. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи й прийоми дослідження: індуктивний і дедуктивний – для виділення ключових понять, що створюють предметну область корпоративної безпеки, аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних положень та розроблення методичного підходу до формування механізму управління корпоративною безпекою; методи емпіричного дослідження - спостереження, порівняння, аналізу особливостей розвитку підприємств та їх корпоративної безпеки; економіко-математичні методи, зокрема, метод факторного аналізу – для виявлення факторів та оцінювання впливу економічної безпеки на корпоративну безпеку підприємств; канонічного аналізу для моделювання причинно-наслідкової взаємозалежності факторів корпоративної безпеки підприємств; прийоми та методи фінансово-економічного аналізу – для розрахунку критеріїв та показників економічної безпеки підприємств; експертні методи для оцінювання рівня корпоративної безпеки за показниками економічної, соціальної, екологічної безпеки та якості корпоративного управління.

Інформаційною базою дослідження є матеріали Державного комітету статистики України, дані фінансової та статистичної звітності підприємств Харківського регіону, стандарти якості корпоративного управління, ресурси мережі Інтернет. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні й обґрунтуванні теоретико-методичних засад формування механізму управління корпоративною безпекою підприємства, а саме:

удосконалено:

теоретичні положення формування механізму управління корпоративною безпекою, які виділяють поточну та стратегічну складові в його цілеспрямованості та методичному забезпеченні в динамічних умовах змін науково-технічного прогресу, цифрової економіки, соціальної-екологічної відповідальності. Таке подання дозволяє сфокусувати процес формування та реалізації механізму на корпоративних інтересах за рахунок нових можливостей використання інформаційних технологій та унікальних корпоративних ресурсах для створення стійкої конкурентної позиції, значного розширення діапазону стратегічного планування, контролю та регулювання через зони соціальної, філантропічної та екологічної відповідальності;

стратегічний інструментарій формування механізму управління корпоративною безпекою підприємства, який, на відміну від існуючих, складають інформаційно-аналітичні методи, техніки, процедури та організаційні форми, способи, заходи, що інтегруються в систему управління безпекою-орієнтованим розвитком підприємства за рахунок узгодження між цілями розвитку, ефективності діяльності підприємства та інтересами груп стратегічного впливу на прийняття управлінських рішень;

методичне забезпечення аналізу корпоративної безпеки розвитку підприємств, за рахунок формування комплексу методів, показників, моделей факторної та регресійної залежності, що дозволило виявити спільні критерії-ознаки високого рівня корпоративної безпеки в процесах стійкого розвитку ТНК-лідерів: достатності їх фінансово-економічних ресурсів для ефективності бізнес-процесів й підтримки інноваційної активності; розвитку стратегічного партнерства для створення спільної цінності в інноваційних продуктах та послугах; філантропічної відповідальності та суспільної позиції щодо стійкого

розвитку через інвестування в соціальну відповідальність, дотримання принципів інформаційної прозорості, соціальної та екологічної відповідальності; *дістали подальшого розвитку:*

понятійний апарат формування механізму управління корпоративною безпекою підприємства за рахунок виділення його стратегічної направленості та уточнення сутності понять «корпоративний розвиток», «корпоративний інтерес», «культура інновацій», «соціально-відповідальна інновація», де процес корпоративного розвитку представлено як ланцюг управлінських дій «принцип-дія-результат», у результаті яких продуктова або технологічна інновація визначає соціальні та екологічні характеристики ключових бізнес-процесів, підвищує їх продуктивність. В такому ракурсі реалізація механізму корпоративної безпеки фокусує увагу системи управління на вирішенні конкретних соціальних та екологічних проблем, дозволяє отримати спільні вигоди суспільству та підприємству;

методичний підхід до оцінювання рівня корпоративної безпеки, що сформований за ідеєю забезпечення корпоративної стійкості - гармонійному поєднанні економічної, соціальної, екологічної безпеки та якості корпоративного управління за рахунок ідентифікації відповідних критеріїв групування показників та їх оцінювання: фінансово-економічної стійкості та ефективності бізнес-процесів; соціальної та екологічної відповідальності; дієвості наглядової ради та безконфліктності багаторівневої системи інтересів зацікавлених сторін. За результатами оцінювання розроблено організаційне забезпечення механізму управління корпоративною безпекою.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо формування та реалізації механізму управління корпоративною безпекою. Практична цінність розробок підтверджується їх застосуванням у діяльності підприємств, зокрема: у ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» прийняте до впровадження організаційне та інформаційно-аналітичне забезпечення механізму управління корпоративною

безпекою, що засвідчує довідка №28/1 від 19.12.2025 року.; у ДП «ЕКОВУДБУД» впроваджено методичне забезпечення оцінки пріоритетності та узгодженості стратегічних цілей на засадах безпеко-орієнтованого підходу до організації заходів (довідка № 25-10/06 від 15.12.2025 року). Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовувалися в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 26/86-01-09 від 19.01.2026 р.) під час викладання дисциплін «Міжнародна безпека» та «Кадрова безпека» для підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною завершеною роботою. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом особистого дослідження здобувача. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку, що поданий в дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення і практичні результати дисертації оприлюднені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (Харків, 6 – 7 квітня 2023 р.), «Економіка країни і регіонів в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення» (Одеса, 21 квітня 2023 р.), «Особливості функціонування економіки в умовах кризи» (Черкаси, 30 січня 2024 р.), «Економічний розвиток та спадщини Семена Кузнеця» (Харків, 25 квітня, 2024 р.), Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем (Харків, 22-23 квітня 2025 р.), «Економічний розвиток та спадщини Семена Кузнеця» (Харків, 16 жовтня, 2025 р.).

Публікації. Основні результати і висновки дисертації знайшли відображення в 11 наукових працях, серед яких 5 статей (зараховуються як 4) у наукових фахових виданнях України та включені до міжнародних наукометричних баз; 6 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 160 найменувань на 17 сторінках та 9 додатків, що займають 29 сторінок. Загальний обсяг дисертації викладений на 256 сторінках машинописного тексту (10,67 авт. арк.), містить 33 рисунки (1 рисунок займає 1 повну сторінку), 25 таблиць (4 таблиці займають 8 повних сторінок). Основний текст дисертації складає сторінки 185 сторінки (7,7 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ

1.1. Категорії та поняття корпоративної безпеки підприємства

Стійкий розвиток бізнесу пов'язаний з його безпекою. Формування стану безпеки та його підтримка є частиною процесу корпоративного управління, що забезпечується відповідністю міжнародним стандартам ведення бізнесу, якістю та результативністю управлінських рішень щодо процесів функціонування та розвитку компанії. Таким чином, аспектність та коло питань, з якими пов'язана корпоративна безпека значно розширюється. Крім зазначено, дослідження цих питань розкривається через знання загальних закономірностей до конкретного його прояву: процес розвитку - захист та безпека його реалізації - формування необхідних властивостей (стійкість, ефективність) – отримання бажаного результату (прибуток, стійка конкурентна позиція на ринку). Певна послідовність управлінських дій, що забезпечує захист та безпеку процесів розвитку за рахунок сформованого комплексу технік, методів, заходів представляє механізм управління корпоративною безпекою. Такий механізм управління має певний набір загальних управлінських функцій: аналіз та оцінювання, планування, координація, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Властивість безпеки як корпоративної визначається сутністю явища «корпоративізм» або «корпоратизм», що розглядається як особлива форма (спосіб) економічної, соціальної та політичної взаємодії держави з різними суспільними групами. В політичній системі пропонується [99] виділяти проголошений або авторитарний корпоративізм та сучасний неокорпоративізм. Для першого типу характерною особливістю є пригнічення усіх груп інтересів

(стосується профспілок), для другого – притаманність розвиненим державам «відкритість» та «суспільність», коли інкорпорується групи інтересів у процеси прийняття рішень у таких галузях як соціальна політика, добробут, економічне планування. Залучення до відповідної групи інтересів означає пряму участь у процесі прийняття рішень під патронатом держави, представництво та право голосу при прийнятті рішення. Це явище є традиційною практикою для країн Західної Європи, де бізнес, профспілки та держава укладають соціальні угоди (social pacts), що представляється ефективним механізмом у вирішенні проблем й активно використовується Міжнародною організацією праці.

Актуальним дослідження корпоративізму для бізнесу на рівні галузей, корпорацій компаній стало з 1980-х років. Саме у 80-90-х р.р. спостерігалось посилення прагнення капіталу до концентрації. Так, у 90-х роках майже 90% усіх прибутків в американській економіці одержували акціонерні товариства, корпоративний сектор виріс на 20%. Цікавий факт, що більше половини корпорацій зареєстрованих на Нью-Йоркській фондовій біржі працювало в штаті Делавер, де був створений сприятливий режим оподаткування і діяла швидка процедура інкорпорування.

Динамічний розвиток корпоративних відносин спостерігався в усіх організаційних формах компаній, де групи корпоративних відносин представлені інтересами менеджерів, власників, персоналом, а також інвесторами, кредиторами, держави, конкурентами та іншими групами зацікавлених сторін. Основні етапи зародження, становлення та розвитку акціонерних товариств у світовій економіці представлено в таблиці 1.1.

На сучасному етапі економічного розвитку спільною рисою функціонування таких компаній виступає необхідність дотримання принципів соціальної відповідальності, залучення персоналу, клієнтів до прийняття важливих стратегічних рішень. В такому ракурсі безпеко-орієнтований розвиток бізнесу відповідає ознакам «філософії спільної долі», конкурентоспроможності та «клієнто-орієнтованості та соціальної відповідальності».

В країнах, де діє англійське право поняття «корпорація» та «юридична особа» часто ототожнюється. Класичне англійське право відносить до цих понять всі зареєстровані підприємства. Загальною особливістю для їх визначень є пріоритет теорії фікції - відсутність волі та інтересів юридичної особи ставить під сумнів її існування, юридична особа діє в інтересах своїх власників – фізичних осіб) [4, 5, 7, 8, 99, 101], а також заснування корпорацій в силу закону, що не має аналогів в Європі, й пріоритетність управління корпорацією професійними топ-менеджерами.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку акціонерного товариства як економіко-правової форми компанії

Етап	Період і регіон	Основні характеристики
Становлення	Кін. XVII-20-і р.р. XIXст. Західна Європа, Північноамериканські колонії Англії	Завоювання пануючих позицій акціонерною формою організації підприємництва у Західній Європі і Північній Америці - проникнення форми АТ зі сфери торгового підприємництва у фінансово-промислову сферу у зв'язку з прискореними темпами НТП.
Залізничного засновництва	30-ті р.р. XIX ст.- початок XX ст. Західна Європа, США	Переважне поширення акцій залізничних АТ, що створили до початку XX ст. широку мережу залізниць; процвітання фінансових спекуляцій, законодавче втручання у процес акціонування.
Державно-монополістичний	Початок XX ст.- 50-ті р.р. XX ст.	Використання АТ для створення найбільших монополій, вплив яких виходить за рамки окремих ринків та поширюється на економіку окремих країн; посилення державного втручання в економіку; розвиток антимонопольного законодавства; націоналізація найбільших підприємств у низці країн.
Сучасний	50-ті р.р. XX ст. до теперішнього часу	Зміцнення позицій АТ у світовій економіці; реалізація принципу «народного капіталізму»: учасниками акціонерних відносин стає значна частина населення.

Відзначимо, що згідно законодавства США корпораціям притаманні такі властивості: юридична особа, що зареєстрована державним органом управління, обмежена відповідальність, простий перехід права власності при продажу акцій, централізоване управління корпорацією, безстрокове існування [7].

Відмінність підходів до визначення поняття «корпорація» пов'язана з тим, що американська система корпоративного управління орієнтована на досягнення максимальної економічної ефективності за будь-яку ціну, а європейська – на досягнення балансу між економічною ефективністю і дотриманням інтересів різних суб'єктів економічних відносин [107].

Коли підприємством володіє одна людина й воно характеризується невеликими розмірами, то для його організації достатньо індивідуального капіталу засновника. У такій ситуації керівник підприємства (він же власник) приймає доцільні з його точки зору управські рішення і цілком несе відповідальність за їх наслідки, а отже нема підґрунтя для виникнення конфлікту інтересів. Очевидно, що причина, яка зумовила поділу функцій володіння й управління полягає у формі ведення бізнесу. Так як, наприклад, наявність у компанії великої кількості інвесторів, що вклали свої кошти у його статутний фонд, не дозволяє їм одночасно виконувати функції оперативного управління: процес управління не може здійснюватися всіма інвесторами; далеко не всі вони зацікавлені в здійсненні безпосередньо в управлінні справами компанії.

Поява різного роду підприємницьких об'єднань зумовлена необхідністю концентрації капіталу, постійне підвищення якого потребує науково-технічний прогрес, поява досконаліших та більш продуктивних засобів виробництва. Крім того, появі підприємницьких об'єднань сприяло природне бажання інвесторів диверсифікувати свої внески з метою зниження ступеня ризику. У такій системі менеджери виступають у ролі агентів, найнятих принципалами – інвесторами.

Такий поділ пов'язаний із виникненням усередині новоствореної системи визначених суперечностей, що ґрунтуються на різного роду розумінні власниками та керівниками цілей діяльності компанії. Річ у тому, що кожна з цих груп розглядає компанію як засіб максимізації своєї корисності. При цьому в

зацікавлених сторонах виникає прагнення діяти так, щоб саме їх інтереси були задоволені насамперед, унаслідок чого при визначенні ключових напрямків розвитку компанії і розподілу її прибутку виникає конфлікт між власниками і керівниками.

Проте дія конфлікту інтересів виходить за рамки позначених сфер практично на всі аспекти функціонування компанії і на її економічний стан. На практиці топ-менеджери, що найняті власниками діють на свою користь та в своїх інтересах. Зазначена ситуація визначена фактом свободи дій та безвідповідальності щодо їх наслідків, тому що істотна частина ризику припадає на частку принципала, тобто агент поділяє ризик своєї діяльності з принципалом.

Висвітлення та вивчення проблеми «принципал-агент» або агентської проблеми був покладений працями С. Росса [144, 145], який уперши ввів поняття конфлікту інтересів між акціонерами та власниками через розходження їх функцій корисності. Згодом до моделі відносин агенту та принципала було введено правила, що відповідали інтересам принципала через дії агенту, що пов'язані в результаті для нього з негативною корисністю, що посилює конфліктність. Тому для ефективної організації системи корпоративного управління найважливішим є питання пріоритетності інтересів різних зацікавлених груп у діяльності компанії. Власники і менеджери складають дві групи учасників корпоративних відносин, проте ці групи не є рівноправними. В акціонерному товаристві реалізується один з основних принципів ринкової економіки незалежно від організаційно-правової форми компанії – чиї гроші – той приймає рішення. Таким чином, С. Росс вважав, що інтереси власників та акціонерів є більш пріоритетними, ніж інших груп. Тому за визначенням С. Росса поняття «корпорація» трактується як: «...юридична особа, що є окремою від своїх власників і відрізняється від них, має права, обов'язки та привілеї фактичної особи» [145]. Подібне тлумачення надають й автори роботи [87]: «корпорація є юридичною особою, яка знаходиться у власності акціонерів, але є окремою від них й має обмежену відповідальність». Характерними для всіх вищезазначених трактувань є ряд характерних особливостей: «статус юридичної

особи», «заснування в правовому полі, відповідно силі закону», «управління професійними менеджерами на основі найму», «обмежена відповідальність» та «безстрокове існування».

В економічному аспекті корпорація визначається, як широко розповсюджена в розвинених країнах форма організації підприємницької діяльності, що передбачає приватну власність, юридичний статус й зосередження функцій управління в руках верхнього рівня управління (найманих менеджерів). Між корпоративною та економічною безпекою існує певна причинно-наслідкова взаємозалежність. Загальними рисами є те, що ці два види безпеки визначені внутрішнім станом компанії (дія принципу достатності фінансово-економічних ресурсів) та впливом інтересів учасників корпоративних відносин (принцип збалансованості інтересів компанії та груп стратегічного впливу). Таким чином, економічна та корпоративна безпеки відображують узгодженість, збалансованість інтересів компанії та суб'єктів зовнішнього середовища. В зв'язку з цим положенням формування економічної безпеки відповідає положенням ресурсного підходу, корпоративної безпеки – інституціонального підходу.

Різноманітність інтересів компанії обумовлює необхідність їх систематизації, що дозволить визначити направленість дії механізму управління, організовувати їх моніторинг, контролювати рівень їх дотримання[33], визначати рівень їх пріоритетності. Поняття «інтерес» перекладається з латині як «має значення». Під інтересом розуміють увагу суб'єкту до певного об'єкту, що має певну ступінь значення та важливості для нього. Інтерес розглядається як ситуація необхідності для особи з метою вступити у відносини щодо власної вигоди з метою отримання певних благ. Серед корпоративних інтересів найбільш часто виокремлюють економічні інтереси, соціальні, політичні та екологічні.

Не дивлячись на те, що вибір та пріоритети компаній відрізняються природним чином, економічні інтереси в ієрархії цілей є пріоритетом й тому формують певну модель поведінки компанії. Це пояснюється тим, що ефективно функціонуючі компанії мають значний потенціал за рахунок прибутку для

успішної реалізації довгострокових цілей. Економічні цілі-інтереси орієнтовані на ефективність та стійкість бізнес-процесів, раціональне використання фінансово-економічних ресурсів, формування їх унікальних комбінацій для створення інновацій у продуктах та послугах. Соціальні та позаекономічні цілі-інтереси відповідають прагненням робітників компанії, очікуванням клієнтів, інвесторів та кредиторів, постачальників, стратегічних партнерів, регіональній владі, уряду та оказують вторинний вплив на поведінку компанію, її систему та механізми управління. До зазначених інтересів можна додати ще два чинники впливу на управління компанією: обов'язки та обмеження. Тому найважливішим завданням для механізму управління корпоративною безпекою є досягнення балансу за рахунок координації інтересів стейкхолдерів, досягнення консенсусу у прийнятті найважливіших рішень між групами стратегічного впливу.

Економічні інтереси обумовлені конкурентною позицією компанії на ринку, якістю та інноваційністю її продукції. Вони представлені такими показниками, як: частка ринку, що контролюється; обсяг продажів; ціна товарів; витрати на виробництво та прибуток. Економічні інтереси компанії також пов'язані з ліквідністю та інвестиційною привабливістю компанії, з надійністю у відносинах із стратегічними партнерами. Економічні інтереси компанії є домінуючими, їх захист забезпечується відповідним механізмом аналізу та оцінювання інтересів.

З точки зору права інтерес спонукає суб'єктів відносин будувати свої правові зв'язки у межах чинного законодавства. У роботі [87] корпорація визначається як «правова форма бізнесу, що з точки зору закону виступає юридичною особою, яка може купувати ресурси, володіти активами, виробляти та продавати продукцію. й виконувати всі ті функції, що й підприємства іншого типу.

У правовій сфері інтерес зазначається як «об'єкти цивільних прав, блага», «прагнення особи», котрі не визначені законом або угодою сторін як права, але є «предметом правових відносин» [94]. Таким чином, сутність категорії інтерес розкривається через суб'єктивне усвідомлення об'єктивного явища, тобто через

поєднання об'єктивного та суб'єктивного. [108]. У ст.15 Цивільного кодексу України категорія «інтерес» визначається через «право на захист», що не суперечить загальним засадам цивільного законодавства. Таким чином інтерес, що охороняється Законом та регулює ту сферу відносин, заглиблення в яку для суб'єктивного права законодавець вважає неважливим або недоцільним [94]. Значна чисельність учасників корпоративних відносин та наявність взаємопов'язаних між ними спільних й відмінних інтересів, свідчить про ознаки наявності системи корпоративних інтересів. В такому ракурсі корпоративний інтерес представляється джерелом або передумовою виникнення, прояву та припинення корпоративних конфліктів.

В правовому аспекті класифікацію видів корпоративних інтересів формують за ознаками[8, 33, 94, 108, 127]:

загальні/індивідуальні (що стосуються певної групи учасників корпоративних відносин – інтереси власників, акціонерів, менеджерів, інвесторів, клієнтів, споживачів й т.д.). Наявність майнового інтересу спонукає вступати особу у корпоративні взаємовідносини та реалізовувати набуті корпоративні права;

кожна група учасників корпоративних відносин представляється власними інтересами. Так, інтереси мажоритарних та міноритарних інтересів акціонерів мають певні розбіжності. Для мажоритарних акціонерів їх інтереси визначені функцією контролю над ефективним використанням корпоративних ресурсів, недопущення їх використання у власних цілях, для міноритарних – зацікавленістю у збільшенні розміру дивідендів, вартості їх частки.

Для менеджерів інтереси обумовлені важливістю та значимістю їх ролі у розподілі фінансових ресурсів, збільшенні та отриманні фінансових доходів, управлінні фінансовими потоками, збільшення можливостей їх реалізації особистих інтересів. Для працівників – отриманні соціального пакету, захисту їх інтересів, підвищення заробітної плати, гарантій стабільного робочого місця та кар'єрного зростання. Для інвесторів та кредиторів – спішна реалізація запланованих проєктів, стійкість фінансово-економічної стану компанії.

Крім представлених видів за ознакою приналежності до певної групи учасників корпоративних відносин дослідники виділяють групи інтересів в залежності від етапу життєвого циклу компанії – її створення, функціонування, припинення, проведення процедури банкрутства, й т.д.; від правомочності корпоративних прав – в отриманні певної частки прибутку, в управлінні через можливість встановлення контролю над майном, в отриманні інформації про діяльність, в отриманні доходу внаслідок відчуження учасниками своїх часток у статутному капіталі[108]. Наявність неузгодженості, непорозуміння та ігнорування інтересів є причиною не вирішення суперечностей, виникнення конфлікту. В правовому контексті корпоративний конфлікт і конфлікт інтересів співвідносять як правовідношення і підставу його виникнення (юридичний факт). Тому ключовою функцією механізму управління корпоративною безпекою виступає узгодження різноспрямованих інтересів учасників корпоративних відносин та підпорядкування їх одній спільній меті.

Екологічна складова цілей-інтересів компанії стає все більш значимою для їх врахування в системі інтересів. Набирає динамічності та активності процес екологізації економіки, еколого-правові механізми бізнес-діяльності стають все більш чіткими, удосконаленими, завдяки чому конкретизуються еколого-економічні відносини між державою, суспільством та корпораціями [96, 127, 128]. Стандарти та економічні методи боротьби з екологічними правопорушеннями стимулюють зацікавленість бізнесу у виконанні природоохоронної діяльності та посилити відповідальність компаній за порушення природоохоронного законодавства[128, 138, 139]. Відповідні методи боротьби розподілені на дві групи: запобігання правопорушень екологічного законодавства та економічної відповідальності за вже допущенні порушення. Економічна відповідальність виступає дієвим механізмом щодо відшкодування завданої шкоди внаслідок екологічного порушення екологічного законодавства компанією. З позиції системи інтересів компанії зазначена економічна відповідальність обумовлює необхідність врахування в балансі інтересів компанії її екологічних інтересів [138, 139].

За своєю природою інтереси компанії можуть бути природними та примусовими. Природні інтереси представлені його взаємодією з суб'єктами бізнес-середовища (постачальниками, клієнтами/споживачами, кредиторами. Інвесторами й т.д.), обумовлені потребами процесу виробництва та реалізації продукції, необхідністю розширеного відтворення капіталу та робочої сили. Їх відмітною особливістю є можливість змінити суб'єкта взаємодії та організувати співробітництво з іншим суб'єктом. Примусові інтереси обумовлені відповідним характером взаємодії та засновані на використанні адміністративних методів управління або на безальтернативності дії підприємства (виплата податків, відрахування в бюджети різного рівня).

За ступенем значимості виділяють пріоритетні та другорядні інтереси. До пріоритетних відносять такі, що оказують найбільший вплив на величину прибутку. Такі інтереси носять економічний, соціальний або екологічний характер.

З позиції характеру процесів управління корпоративною безпекою компанії можна виділити поточні та стратегічні інтереси. Не слід дотримуватися логіки, що стратегічні інтереси можна розглядати як пролонговані поточні інтереси з певним ступенем їх корегування. В теорії прийняття рішень (стратегічного управління) встановленим є факт наявності суперечностей та протиріч, що виникають між поточними та стратегічними інтересами й, що є наслідком протиріч [48, 49, 63, 64] між:

численними, суперечливими цілями та результатами, орієнтованими переважно на отримання короткострокового прибутку й швидкого результату. Водночас досвід провідних світових компаній свідчить, що стійкий успіх на ринку забезпечується завдяки досягненню балансу між створенням інновацій та підтриманням ефективності й стабільності виробничих бізнес-процесів. Стабільність забезпечує умови для результативного функціонування, реалізації поточних цілей і завдань, тоді як оновлення сприяє формуванню інноваційної цінності продуктів і технологій відповідно до потреб споживачів та вимог ринку. Подолання цього протиріччя потребує дотримання таких принципів: розвитку

амбідекстрії як здатності одночасно впроваджувати інновації та забезпечувати ефективне функціонування; підвищення адаптивності шляхом накопичення, використання й залучення стратегічних знань партнерів; узгодження корпоративних інтересів через створення інноваційної цінності, спільної для клієнтів, інвесторів, громади, суспільства та держави.;

цілями та фінансово-економічними ресурсами, у зв'язку з тим, що забезпеченість фінансово-економічним ресурсами не достатня для реалізації цілей компанії. Зазначене протиріччя фокусує увагу менеджменту на розвиток стратегічного партнерства, залучення клієнтських інвестицій та знань, необхідність дії принципу мінімального резервування ресурсів та гнучкості стратегічних рішень;

цілями та організаційними можливостями, що характеризується їх співвідношенням та проявляється через конфлікт, невідповідність та неузгодженість між функціями і організаційною структурою. Ускладнення організаційної структури створює ентропійний ефект, що проявляється у неможливості та нездатності менеджменту зробити раціональний вибір у пріоритетності виконання головної функції серед безлічі невідкладних завдань та дрібних функцій. Формування адекватної організаційної структури щодо обраної стратегії розвитку передбачає ефективну дію інституту прийняття рішень, дотримання корпоративних принципів, правил, норм, обов'язків та відповідальності за виконання завдань. Зняття визначених суперечностей створюється за рахунок умов еквіфінальності та самоорганізації;

незворотністю часу й динамічністю, швидкоплинністю науко-технологічних новацій, змін. Всі компанію зіштовхуються із парадоксом оновлення та збереження. Оновлення є необхідною вимогою, однак більшість компаній не здатні реалізовувати зміни так швидко, як того вимагає ринок. Вирішення даного протиріччя можливо завдяки дії організаційних механізмів селекції, ієрархії, часу та мереж, що представляються як нові організаційні форми співробітництва, партнерства. Необхідність реалізації стратегічного

вибору серед зазначених механізмів організації та управління визначається дотриманням принципу стратегічного моніторингу та розробки превентивних заходів;

достатністю, достовірністю інформації та спроможністю ОПР переробляти інформацію. Обмеження визначені інструментальними засобами, які дозволяються швидко аналізувати, обробляти та перевіряти на достовірність великі масиви інформаційних даних. Використання принципу цифровізації бізнес-процесів управління, штучного інтелекту в прийнятті стратегічних рішень створює можливості для вирішення зазначеної проблеми;

громадянською (суспільною) позицією, екологічною відповідальністю та ціллю отримання прибутку. Громадянське відношення до екології стало вже не моральним обов'язком, а іншим засобом покращення добробуту акціонерів, споживачів. Естетична цінність моральної гідності витісняється її інструментальною цінністю, закріплює перевагу процесу прийняття економічних рішень. Створюється культура інновації [140], що визначається позицією соціальної та екологічної відповідальності компанії перед стейкхолдерами.

Стратегічні інтереси компанії слід розглядати через потенційно можливі взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, що передбачаються у майбутньому. Стратегічні інтереси формуються за рахунок прогнозування бізнес-середовища за критерієм важливості інтересів корпоративної безпеки, до яких відносяться групи стратегічного впливу. З усіх найбільш доцільних інструментів аналізу є метод майбутніх сценаріїв. Завдяки сценарію отримується опис майбутніх корпоративних взаємозв'язків компанії за допомогою побудови узгоджених, послідовних взаємопов'язаних подій з певним ступенем можливості ведучих до реалізації прогнозованих інтересів.

Відповідно мети формування стратегічних інтересів можлива розробка двох типів сценаріїв. Перший тип сценарію містить описання послідовних дій, що направлені на дотримання прогнозованих інтересів з рахуванням балансу інтересів груп стратегічного впливу. Інструментом реалізації такого сценарію

виступає стратегічний моніторинг факторів та подій, що оказують вирішальний вплив на інтереси компанії та на їх баланс з інтересами груп стратегічного впливу. Другий тип сценарію передбачає описання можливих наслідків для компанії, якщо її інтереси будуть дотримані, або не дотримані. Другий варіант сценарію можна розглядати як портфель заходів та дій компанії, реалізація яких в певному наборі забезпечує певні наслідки для компанії в сфері її інтересів. Ці два сценарії представляють частину стратегії розвитку компанії.

З точки зору інституціонального підходу до механізмів корпоративного управління [47, 48] відносять функції:

розробки регламентуючих документів та процедур - формалізацію корпоративних відносин реалізують за рахунок регламентуючих документів та процедур, корпоративних кодексів;

формування організаційної структури та дієвості наглядової ради - представництво у наглядовій раді всіх груп акціонерів;

стратегічного планування та контролю - підзвітність менеджменту наглядовій раді; вирішення всіх найважливіших стратегічних питань на засіданнях ради директорів;

формування та підтримка балансу інтересів груп стратегічного впливу - недопущення конфліктів інтересів та відносин афілійованості;

забезпечення інформаційної прозорості - незалежність директорів від менеджменту (питання щодо заробітної плати директорів вирішуються на спеціальному комітеті);

контроля через вирішення питань аудиту та фінансової звітності спеціальним комітетом при наглядовій раді.

З точки зору ресурсного підходу дія механізму управління економічною безпекою визначена необхідністю враховувати ступень забезпеченості компанії фінансово-економічними ресурсами для реалізації стратегічних цілей, їх достатності для підтримки фінансово-економічної стійкості тому завданнями механізму виступають: зниження витрат виробництва й збільшення прибутку, отримання конкурентних переваг на ринку; розширення сегменту ринку, що

займає компанія або виходу на нові ринки збуту. Вважається, що скоординовані дії обох механізмів корпоративної та економічної безпеки повинні привести до зростання прибутку, посиленню конкурентних позицій компанії на ринку й зростанню рівня корпоративної безпеки за рахунок збалансованості економічних інтересів між компанією та учасниками корпоративних відносин [62, 63, 64, 65].

З огляду на визначені завдання формування механізму управління, корпоративна безпека виступає основним видом, що охоплює та поєднує фінансово-економічну, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну та екологічну види безпеки компанії (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Складові корпоративної безпеки компанії

Назва складової	Пояснення
Корпоративна	Включає організаційно-економічні складові та принципи системи корпоративного управління розвитком і діяльністю компанії, спрямовані на забезпечення стратегічного планування та узгодження бізнес-процесів, а також гармонізацію стратегічних і поточних інтересів підприємства з інтересами груп, що мають стратегічний вплив на ухвалення управлінських рішень.
Фінансово-економічна	Є ключовою та визначальною складовою ефективного функціонування компанії. Вона охоплює сукупність елементів, за допомогою яких оцінюється достатність фінансово-економічних ресурсів і забезпечується їх раціональне використання відповідно до корпоративних інтересів та стратегічних цілей розвитку підприємства.
Кадрова	Характеризується інтелектуальним і професійним потенціалом персоналу, рівнем компетентності управлінського складу та членів Наглядової ради, готовністю й лояльністю працівників до впровадження організаційних змін, а також їх мотивацією до навчання та професійного розвитку.
Техніко-технологічна	Формується на основі техніко-технологічного потенціалу та забезпечується завдяки інноваційності, цифровій трансформації бізнес-процесів, надійності, екологічності, енергоефективності й високій якості технологічних процесів.
Інформаційна	З одного боку, характеризує специфіку, достовірність і якість інформації, необхідної підприємству для стабільної реалізації процесів розвитку, а з іншого — визначає основні вимоги до розкриття інформації компанією, її ринкової поведінки та інформаційної взаємодії із зацікавленими сторонами.
Екологічна	Такий стан і умови розвитку компанії, за яких забезпечується екологічна рівновага та гарантується захист навколишнього середовища, зокрема біосфери, атмосфери, гідросфери, літосфери, космосфери, біорізноманіття рослинного й тваринного світу, природних ресурсів, а також збереження здоров'я та безпечних умов життєдіяльності людей.

У сучасних умовах змінилися погляди на характер дії такого механізму, коли його направленість перейшла із функцій поточного управління в сферу стратегічного управління, базуючись на положенні, що корпоративна безпека є фактором, складовою процесів розвитку, так як їх реалізація неможлива без створення певних умов, а також досягнення певної якості стану об'єктів, які розвиваються [48]. Через вирішення протиріч та суперечностей, проблем ускладнення, загострення ризиків небезпек реалізуються процеси управління розвитком.

Трактування системи корпоративної безпеки включає ряд напрямків, пов'язаних з управлінням діяльністю компанії, її розвитком й тому представляється як: «сукупність методів, принципів і практик управління корпоративною безпекою»; «механізм вирішення завдань щодо запобігання шахрайству, виявлення порушень та притягнення винних осіб до відповідальності»; «стан захищеності від загроз і небезпечних виробничих чинників»; «система правових, соціально-економічних та організаційно-технічних заходів»; «функція забезпечення корпоративної стійкості фінансово-економічного стану, конкурентної позиції, бренду та операційної діяльності»; «система управління захистом і підвищенням вартості корпорації» [69, 70].

Механізм управління корпоративною безпекою представляється системою управлінських дій щодо запобігання та зменшення ступеня впливу загроз стійкому функціонуванню та розвитку підприємства. Дія такого механізму спрямована на формування стану захищеності корпоративних ресурсів — капіталу, персоналу, інформації та технологій, а також підприємницьких можливостей, за якого забезпечується їх ефективне використання відповідно до корпоративних інтересів і стратегічних цілей розвитку підприємства. В такому ракурсі функції координації та узгодження є ключовими для механізму корпоративної безпеки.

Функція координації забезпечує відповідність дії механізму принципам та стандартам корпоративного управління, чітку взаємодію між комітетами Наглядової ради, групами стратегічного впливу та ключовими учасниками

корпоративних відносин, спеціально створеними організаційними структурами по сприянню інновацій. Функція узгодження вирішує протиріччя та створює ув'язування між поточними та стратегічними завданнями, виробляє загальний погляд на інноваційні пріоритети корпорації, взаємозв'язок між цілями розвитку та інтересами учасників корпоративних відносин.

Таким чином, з позицій системного підходу функціонування механізму управління корпоративною безпекою відображає результат взаємодії суб'єктів та об'єктів корпоративного управління, його визначення носить комплексний характер та втілюється в аналізі, оцінюванні та врахуванні інтересів учасників системи корпоративних відносин (власників, менеджерів, стратегічних партнерів, клієнтів, інвесторів, кредиторів й т.д.). За таким положенням важливим чинником виступає дія інституту прийняття стратегічних рішень в компанії, модель поведінки груп стратегічного впливу на прийняття найважливіших рішень.

Застосування стратегічного підходу до формування механізму управління корпоративною безпекою фокусує увагу на процесі цілевизначення, вибору напрямку інноваційного розвитку, організаційному забезпеченні для досягнення консенсусу та зниження ризику виникнення конфлікту, контролю за реалізацією стратегічних цілей. В такому середовищі головний імператив менеджменту – формування адекватної структури щодо створення спільної цінності, ознаками чого виступають: ефективне використання ресурсів та знань для досягнення довгострокової життєздатності та конкурентного успіху; корпоративні ресурси та знання створюються для досягнення бажаного балансу між інтересами окремих підрозділів та корпоративною зацікавленістю в створенні спільної цінності.

Ефективність управління корпоративною безпекою повною мірою залежить від можливості оцінити результати даних процесів. Це зумовлює побудову моделей та вибір методів, показників оцінювання організаційних чинників, які впливають на якість корпоративного управління.

1.2. Теоретичні підходи до управління корпоративною безпекою підприємства

Формування методології корпоративного управління неможливе без застосування інституціонального підходу. Актуальними напрямками у дослідженні питань корпоративної безпеки даного підходу виступають теорії: прав власності (найбільш яскравими представниками якої є А. Алчіан., І. Барцель, Г. Демсец, Р. Коуз, Д. Норт, С. Пейович Р. Познер); оптимального контракту (Дж. Стігліц та І. Макніл); транзакційних витрат (Р. Коуз, О. Вільямсон, Д. Норт, Р. Фогель).

Інституціональні чинники оказують вплив на корпоративну безпеку стратегічного розвитку компанії. Інституційне середовище сприяє посиленню дії моделей конкуренції всередині галузей, тому що рух по різних траєкторіях приводить до посилення ризиків та конфліктів суперництва компаній з галузевими нормами.

Інституційні умови сприяють появі стандартів, що впливають на майбутні стратегічні рішення про типи майбутніх технологій та темпи технологічних змін. Крім того, сприяння розробці стандартів оказує вплив на визнання товарів та послуг споживачами. З іншого боку, на стандарти впливають величина та значимість змін, які споживачі очікують від пропозицій інноваційних товарів та послуг. Очевидно, що питання, які розкривають теоретичні положення інституційного підходу до управління корпоративною безпекою стосуються корпоративного регламенту та корпоративної культури [8, 46].

Корпоративний регламент охоплює чинники, пов'язані з установленням стандартних процедур, закріплених у внутрішніх документах компанії, а також порядком їх реалізації. У межах цього напрямку аналізуються чинники, що характеризують структуру акціонерного капіталу, механізми захисту корпоративних прав, стандарти розкриття інформації та визначений Статутом порядок діяльності Наглядової ради.

Функціонування механізму корпоративної безпеки в даному аспекті ґрунтується на виявленні загроз «розмивання» акціонерного капіталу, що є одним із найсуттєвіших ризиків для акціонерів. Значна кількість оголошених акцій, які можуть бути випущені за рішенням Наглядової ради, свідчить про високий рівень імовірності додаткової емісії, що може призвести до зменшення частки чинних акціонерів у капіталі компанії.

У новій інституціональній теорії система прав власності розглядається як сукупність норм, що регулюють доступ до обмежених ресурсів. Такі норми можуть встановлюватися та захищатися не лише державою, а й іншими соціальними інститутами – звичаями, моральними нормами, традиціями та релігійними настановами. У цьому контексті права власності трактуються як своєрідні «правила гри», що впорядковують взаємовідносини між економічними агентами.

Інституційне середовище, а також норми й правила взаємодії його структур визначають характер стратегічного вибору підприємства та впливають на формування його розвитку. Д. Хіксон [134] довів, що для виробничих організацій притаманна тенденція до спорадичного прийняття рішень, що ускладнює вибір. Класифікація зовнішніх зацікавлених осіб, запропонована Д. Хіксоном, та результати проведених ним досліджень свідчать про значний вплив інституціональних сил веде до зростання спорадичності організаційних процесів прийняття рішень. А. Блумберг [121] виділив за критерієм відповідальності дві моделі управління корпораціями: авторитарну, що спрямована на збереження влади менеджерів у повному обсязі; відповідальності, яка поєднує відповідальність директорів і можливість ретельного контролю за їх рішеннями. Такі моделі не є суто реальними, так як поєднують по своїй суті зазначені характеристики. Концептуальною основою визначених конструктів виступають концепції «акціонерів», «зацікавлених сторін» та «соціальної відповідальності».

Останнім часом ключовою концептуальною ідеєю виступає положення, що компанії є морально обмеженими розглядом проблем максимізації власного прибутку. В академічних кругах та на практиці набули актуальності ідеї про загальну соціальну відповідальність – компанії несуть перед суспільством великі зобов'язання ніж «просто створення прибутку». Однак ігнорувати прагнення компаній до прибутку – складна задача. Соціальні активісти, вчені в галузі бізнесу, економіки та уряди не фокусують увагу на конфлікті між «правильною етикою» та «хорошим, відповідальним бізнесом». Ознаками «правильної етики ведення бізнесу» виступають чесність, цілісність, довіра та соціально відповідальні вчинки (уважне відношення до екології або дружня по відношенню до родинних цінностей політика кадрів). Однак ефективний бізнес традиційно пов'язують з показниками його результативності – прибуток, рентабельність. Тому дослідники та практики наголошують, що відповідальність та результативність бізнесу доволі часто створюють суперечності та конфлікти, порушують традиційну логіку ведення бізнесу. Логіка «правильна етика створює результативний бізнес» повинна слугувати відправною точкою в пошуку та формуванні компанією моделі морально та соціально відповідальної поведінки, так як в дійсності менеджери не підвищують прибуток своїх компаній та вимушені витратити значні матеріальні та людські ресурси. Стійкі вимоги моральної та соціальної відповідальності повинні орієнтувати компанії від поверхневої утилітарної мотивації робити добро до стійкої тенденції робити добро. Таке твердження є підставою для синтезу концепцій соціальної та екологічної відповідальності з концепцією стратегічного позиціонування, визнання необхідності формування суспільної, філантропічної, соціально-відповідальної позицій компанії. У цьому випадку компанія як представник певної території або місцевої громади зобов'язана своєчасно та в повному обсязі сплачувати податки, дотримуватися вимог трудового законодавства й норм охорони довкілля, а також брати на себе додаткову соціальну відповідальність, зокрема сприяти розвитку соціальної

інфраструктури та реалізовувати спільні проєкти з місцевою адміністрацією тощо.

Концепція соціальної та екологічної відповідальності, що була заявлена на Лісабонському європейському саміті (березень, 2000 р.) та оформлена Європейською комісією в документі «Зелена книга про корпоративну соціальну відповідальність» (липень 2001 р.) відповідає положенню, що технологічні інновації представляють собою життєздатну стратегію для підвищення екологічної ємності планети [3, 46, 128]. Зміни в обробній технології (наприклад, в хімічному виробництві), промисловій технології (створення нових компонентів, що розкладаються живими організмами) і технології проєктування (проєкти, що демонтуються) працюють на розширення меж. Технологічний прогрес продовжує точку , в якій наростаюча екологічна сприйнятливість вимушує до реального компромісу щодо економічного прибутку. Схожим образом прогрес в комп'ютерних та комунікаційних технологіях дозволяє компаніям задовольняти моральні вимоги робітників щодо гнучкого планування їх особистого часу, й при цьому, як і раніше, виконувати робочі завдання.

З таких позицій корпоративна соціальна відповідальність є сучасною управлінською концепцією, відповідно до якої управлінські рішення приймаються з урахуванням поєднання економічної, екологічної та соціальної складових. Запровадження принципів КСВ сприяє зниженню витрат і операційних ризиків, зростанню доходів, стимулює інноваційний розвиток, полегшує доступ до товарних ринків і ринків капіталу, а також позитивно впливає на ділову репутацію компанії. Успіх такої компанії забезпечує їй самопідтримуючу силу, яка укріплює моральні пошуки прибутку та створює зону безпеки для розвитку. Таким чином, соціальна толерантність до отримання прибутку розширює межі економічних доходів; економічні доходи несуть моральні витрати, але матеріальні економічні прибутки перевищують нематеріальні моральні збитки [127, 128].

На рівні окремої компанії «сильні економічні характеристики розширюють межі». Коли компанія може «похвалитися» високими прибутками, значними

частками ринку й показниками швидкого зростання, її «бездіяльні (незадіяні, резервні) ресурси» розвиваються. В такі періоди менеджери «насолджуються розкішшю моралі» - дійсно моральна поведінка процвітає, так як у компанії є дискреційні ресурси, які можуть бути використані на фінансування або підтримку її моральних прагнень. Наявність бездіяльних ресурсів дозволяє компанії створювати резерв до точки прийняття рішення коли починають виникати моральні альтернативи [128].

З іншого ракурсу, як мінімум три сили працюють на звуження моральних меж й, таким чином, створюють велику кількість «правильних» альтернатив для компаній та ОПР. Загальний вплив зростаючої різноманітності в світі бізнесу (форм, ідей, технік, заходів), теорія зацікавлених сторін та розвиток сфери високих технологій звужують межі, збільшуючи кількість моральних вимог та створюють більше рішень, що за своєю характеристикою є правильними з моральної точки зору. Все більше ваги набувають європейські культурні цінності, з якими суперничають етнічні та національні культури, традиції. В такому разі значно збільшується ризик порушень щодо дотримання вимог в управлінському рішенні. В такому випадку теорія зацікавлених сторін розглядається як засіб врівноваження економічних моральних імперативів компанії з вимогами інших моральних агентів. Якщо різноманітність виражається у великій кількості моральних вимог, теорія зацікавлених сторін надає цим вимогам законність. Моделі врахування всіх зацікавлених сторін намагаються послабити вимоги до акціонерів за рахунок підтримки вимог інших зацікавлених сторін.

У дослідженнях організаційних процесів інституту прийняття рішень наголос робиться на важливості факторів, що накладають обмеження на дії людей, які приймають рішення. Інституціональні фактори, що визначені історично й установлюють норми діяльності для організації, потім трансформуються на норми, за допомогою яких оцінюється здійснення рішень, а також способи прийняття рішень.

На основі синтезу інституціонального та стратегічного підходів визначають основні теоретичні положення дії механізму прийняття стратегічних рішень щодо розвитку в системі корпоративних відносин. Складність прийняття стратегічного рішення в системі управління на корпоративному рівні не дозволяє врахувати всі компоненти та створює ситуації потенційної небезпеки. Тому Х. Холл виділяє ключову ознаку прийняття управлінського рішення «ступень ризику»[135] та диференціює управлінські рішення за ступенем високого ризику, до яких відносяться стратегічні, та рішення меншого ризику – поточні та рутинні (рис. 1.1).

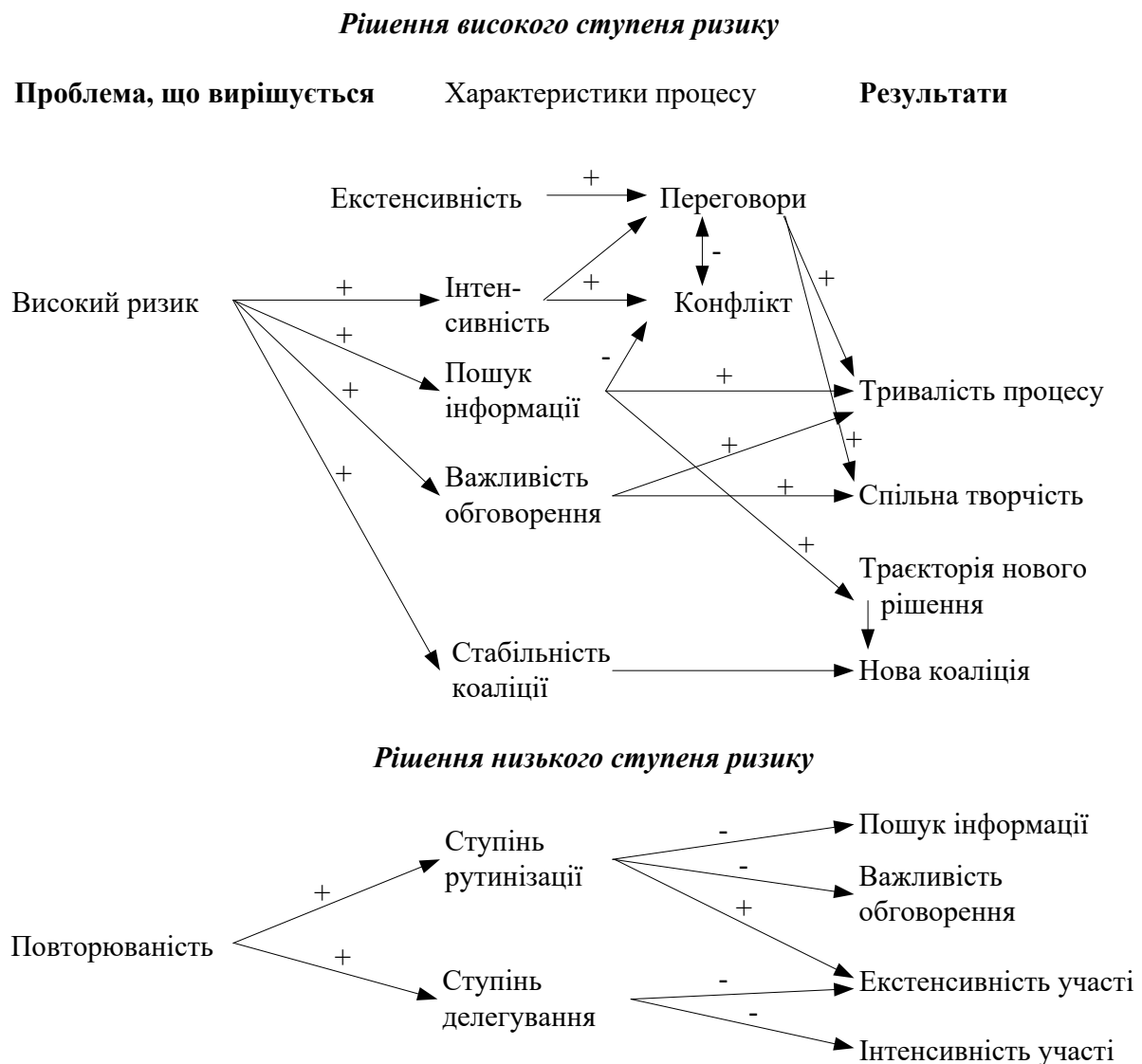


Рис. 1.1. Характеристики і траєкторія прийняття рішення в системі корпоративних відносин

Так, для стратегічних рішень, що приймаються в системі корпоративних відносин, як конструкти виокремлено «коаліцію», «інтенсивність або екстенсивність конфлікту», що узгоджуються з концепцією влади, як важливої змістовної компоненти прийняття рішення. Пошук інформації та обговорення виступають важливими компонентами для будь-якого типу рішення та відповідають процесу комунікації. Причиною обмежень є зовнішні події, що можуть гальмувати рішення. При цьому рішення можуть прийматися без консенсусу, що значно поширює ризик виникнення конфлікту при прийнятті рішення.

Концептуальний базис стратегічного підходу, а саме концепції які його представляють, об'єднаний ідеєю розгляду корпоративної системи управління як цілісної системи цілевизначення з орієнтацією на кінцевий результат - створення спільної інноваційної цінності в продуктах та технологіях через забезпечення балансу інтересів, формування стійкої конкурентної позиції (табл. 1.3).

Важливу роль у формуванні потенціалу корпоративної безпеки відіграє головне управління корпорації як центр системи координації та регулювання корпоративних відносин. Такий потенціал реалізується головним центром управління за рахунок: узгодження цілей та завдань в розробленому портфелі напрямків діяльності; зниження потенційних ризиків при прийнятті стратегічних рішень через врахування інтересів груп стратегічного впливу та досягнення компромісу; формуванні достатності економічних ресурсів для досягнення цілей та забезпеченні фінансово-економічної стійкості компанії; гармонізації бізнес-процесів через координацію діяльності між підрозділами/дочірніми компаніями; розробкою заходів екологічного менеджменту через осмислення впливу бізнесу на оточуюче середовище, дотримання екологічних стандартів; соціалізації іміджу компанії через формування суспільної, громадянської, соціально-відповідальної позиції.

Таблиця 1.3

Концепції, що представляють теоретичне підґрунтя до управління корпоративною безпекою через використання стратегічного підходу

Концепція	Можливості застосування для управління корпоративною безпекою
Управління цілями (Management by Objectives): цілісна система управління орієнтована на кінцевий результат і заснована на використанні компетентності управлінського персоналу, нових методів та технологій управління. Провідна ідея є результати, досягнення яких виступають індикаторами підвищення маневреності компанії.	Систематичне та організоване застосування цього підходу може слугувати основою для ухвалення управлінських рішень шляхом їх орієнтації на досягнення цілей корпоративної безпеки та забезпечення максимально ефективного використання наявних корпоративних ресурсів. У цьому контексті йдеться про «тріаду цілей».
Концепція життєздатної системи (Viable System Model): компанія – контрольована системи, де контроль розглядається як похідна системи, тобто жоден зовнішній елемент не може бути задіяним в у даному процесі. Життєздатність визначається динамікою внутрішньої структури, яка постійно навчається, адаптується та еволюціонує. Вона забезпечується через систему функціональних критеріїв, необхідних для автономного функціонування компанії. Усі елементи системи є інтегрованими та перебувають у стані гомеостазу.	Використання цієї концепції є доцільним у процесі досягнення мети управління корпоративною безпекою підприємства, зокрема для узгодження інтересів внутрішніх стейкхолдерів, а також формування системи адаптивної організації управління корпоративною безпекою в цілому.
Концепція загального управління якістю (Total Quality Management) передбачає безперервне вдосконалення якості продукції, організаційних процесів і рівня кваліфікації персоналу, що сприяє швидкому та ефективному розвитку компанії. Якість визначається за рахунок ступеня реалізації вимог клієнтів, зростання фінансових показників та підвищення задоволеності персоналу компанії своєю роботою.	Застосування концепції орієнтує компанію на підвищення якості корпоративного управління за рахунок оцінювання через формування відповідної системи показників. Ключова ідея - залучення клієнтів та споживачів до процесу управління, врахування інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, формування їх балансу.
Стратегічного позиціонування (Strategic Management) є підґрунтям по визначенню, оцінюванню та донесенню позицій компанії до ключових груп-учасників корпоративних відносин за рахунок відповідних інструментів, способів, технік та заходів.	Виділяє стратегічну позицію як генеруючу; за рахунок виділення та фокусування на таких її видах як соціальна, суспільна, філантропічна та екологічна дозволяє посилити її
Усунення обмежень (Theory of constraints) популярна концепція менеджменту розроблена у 1980-ті р.р. доктором Еліяху Голдратом. Направлена на досягнення тріади цілей стійкого розвитку.	Систематичне та організаційне використання концепції орієнтує на залучення партнерів до реалізації стратегічних планів розвитку, концентрувати організаційні ресурси на усуненні протиріч, суперечностей, конфліктів.

Існує два взаємопов'язаних напрямки діяльності, які по суті характеризують моделі успішної поведінки такої системи управління: перший стосується взаємодії із зовнішньою стратегічною областю в процесі розроблення портфеля, стратегій приєднання та кооперації, другий фокусується на взаємовідносинах з підрозділами корпорації.

В такому середовищі основний імператив менеджменту заснований на побудові оптимальної структури для створення спільної цінності:

існує ефективне використання ресурсів та знань для досягнення довгострокової життєдіяльності компанії та її конкурентного успіху;

корпоративні ресурси та знання ефективно розробляються та використовуються для досягнення бажаного стану балансу між індивідуальними інтересами окремих бізнес-підрозділів та корпоративної зацікавленості у створенні загальної вартості.

В основі створення цінності конкретного головного управління знаходиться сприйняття, що є продуктом ефективної ментальної карти. Можна припустити, що ментальна карта відносно корпоративного або зовнішнього середовища складається з інформаційних сфер:

стратегічна – базується на сприйнятті стратегічного ландшафту за рахунок інформації про здатності інших конкуруючих материнських компаній;

загального корпоративного позиціонування з точки зору досягнення контрольних показників діяльності та корпоративного іміджу (відображується у думках таких незалежних спостерігачів як місто, акціонери й т.ін.);

створення цінності в контексті головного управління.

Бізнес-середовище складається з сприйняття окремої бізнес-одиниці:

природи конкурентного середовища кожної бізнес-одиниці;

ресурсів, що є необхідними для конкурентного позиціонування кожної бізнес-одиниці в її конкурентному середовищі;

ресурсної бази, що існує в рамках кожного підрозділу;

діяльності кожної бізнес-одиниці.

Організаційна сфера складається з сприйняття:

формальних структурних установок;
існуючих формальних та неформальних процесів для передачі інформації, координації та здійснення контролю в організації.

Сфера компетенцій складається з сприйняття:

ціннісної бази компетенцій існуючої в кожному бізнесі;
стану загального фонду компетенцій (здатностей).

Когнітивний аспект створення цінності визначається як колективні здатності компанії та можливості її ресурсної бази, що можуть знайти ефективне застосування та максимальний розвиток в умовах бізнес-середовища. Для досягнення найкращих результатів в цій області необхідно щоб ментальна карта компанії узгоджувалася з її середовищем. Таке положення вимагає участі членів головного управління в безперервному циклі придбання знань та навчання для того, щоб:

розробити всебічну базу знань, на якій засновані дії;

створити організаційне середовище (структуру та взаємовідносини), що сприяє ефективному розробленню та використанню ресурсів та здатностей корпорації.

В динамічному зовнішньому середовищі (що є аналогічним середовищам швидкозмінних галузей) стає важливим щоб підрозділи компанії та головне управління підтримували високий рівень навчання для здійснення певних дій в нестабільному середовищі.

Оцінювання стратегічних альтернатив значно підвищує ступінь ступень раціональності та доцільності управлінських рішень в системі управління корпоративною безпекою. В такому випадку у компанії є вибір, що заснований на моральних вимогах та логіці оптимізації прийняття рішення за критерієм «правильне-неправильне». Наявність єдиного оптимального рішення (правильна відповідь) передбачає існування неправильних рішень, а оптимізація надає чіткий метод для вибору з двох альтернатив. Якщо компанія має достатньо обмежений капітал для інвестування, то їй слід інвестувати в доступний проєкт з найбільшою чистою дисконтованою ставкою; будь-яке інше використання

капіталу буде неоптимальним. Оптимізація присвячує першорядну увагу до всіх вимог до компанії або до її капіталу; можливостей ситуації за критерієм «правильне рішення-правильна логіка» не існує. Таким чином завдяки оптимізації скорочуються вимоги до ранжованих переваг альтернатив обговорювати обґрунтованість вимог нема необхідності, так як усі подібні питання вирішуються кількісними розрахунками. При наявності кратних оптимальних рішень (набір інвестицій, що приносять однакову чисту дисконтну вартість) вибір залежить від смаку та переваг осіб, що приймають рішення (ОПР), а не від будь якого зобов'язання обирати певний напрямок дій. Єдине моральне зобов'язання, що накладає логіка оптимізації є таким, що компанія обирає рішення за критерієм чистої дисконтованої вартості, яка дорівнює або є більшою, ніж у будь якої іншої можливості. Діяти по іншому означає діяти аморально, в термінах відповідальності менеджерів компанії. Оптимізація є механізмом морального фундаменту компанії.

З точки зору історичного підходу соціальні установи дозволяли компаніям використовувати власну моральну логіку, яка була заснована на двох судженнях. По- перше, приватна економічна діяльність покращує загально-економічний стан суспільства. Це підтверджено фактом впливу діяльності великих підприємств ХІХ ст. на стандарти життя суспільства Америки та Великої Британії, коли їх доходи як правило перевищували збитки. По-друге, моральне прагнення компанії контролювали соціальні установи, уряди та церви приймали активну участь в регулюванні комерційних підприємств. Завдяки дії зазначених факторів моральна логіка оптимізації стала бажаним фактом капіталістичного суспільства.

Однак, на практиці малоімовірним є чіткий поділ на «правильну» та «неправильну» стратегією через те, що завжди буде існувати певний елемент ризику, який асоціюється із будь-якою стратегією. Вибір стратегії є результатом управлінських рішень керівництва і не завжди може вважатися повністю раціональним, оскільки топ-менеджери приймають його, виходячи з власної системи цінностей. Стратегічні напрями діяльності охоплюють такі

сфери, як дослідження та розробки, потреби в капіталі, а також питання управління трудовими ресурсами. Найбільш типовими планами, що відповідають стратегічному вибору, є такі:

план потреби в трудових ресурсах формується з огляду на те, що всі стратегії передбачають аналіз кадрового складу підприємства. Більшість стратегічних планів включають зміни в структурі персоналу організації. У такому плані визначається необхідна кількість працівників різних категорій, що дає змогу виявити потребу в наборі персоналу на період реалізації плану;

план потреби в капіталі передбачає визначення потреб в оборотних коштах, а також у фінансових ресурсах для заміни або розширення виробничих площ, споруд, машин і обладнання;

план потреби в дослідженнях і розробках встановлює типи проєктів, строки їх виконання, відповідальних осіб і масштаб завдань. Такий план забезпечує узгодження діяльності у сфері досліджень і розробок зі стратегічними цілями підприємства.

Стратегічний вибір пов'язаний з розробкою та реалізацією проєктів, що пов'язано з тим, що процес управління проєктами розглядається як зобов'язання створювати цінність, симбіоз науки та мистецтва застосування професійних здібностей для виробництва продуктів проєкту, за допомогою організації надійної команди проєкту, яка ефективно комбінує технічні та управлінські методи, приносить найбільшу користь і демонструє ефективні результати виконання завдань. Стратегічний вибір в управлінні проєктом стосується етапів вибору: місії, цілей, завдань, організації процесу реалізації, команди. критеріїв досягнення цілей, ключових фігур, методів та засобів мотивації й реалізації.

Стратегічна форма організації діяльності, що розробляється для створення цінності та виражається в органічному об'єднанні проєктів, визначається як програма. Програми створення породжують повністю або частково нове в концепції продукту, механізмі ринку, організаційній формі або структурі, що створює прибутковість бізнесу. Програми перетворення орієнтовані на цілеспрямовану зміну поточного стану організації та створення на його основі

нового стану, що є не частковим удосконаленням попереднього, а створює нові типи цінностей та розвиває ефективність бізнесу. Програми операційного типу розробляються для створення таких цінностей, як збільшення прибутковості, отримання нових знань, підтримка конкурентоспроможності через інтеграцію календарного та ресурсного планування.

Управління програмою складають: концептуальне бачення системи дій та структури організації, аналіз тенденцій розвитку оточення в короткостроковій та довгостроковій перспективі, розроблені сценарії розвитку ситуації. Починаючи з глибокого аналізу стану поточного стану та моделювання бажаного в майбутньому, необхідно сформулювати головну мету у вигляді місії та обґрунтовувати причину існування програми для всіх зацікавлених у ній осіб. Таким чином, формується основа для підтримки концепції організації всіма зацікавленими особами, збільшується ступінь їх участі у виконанні програми та поглиблюється проникнення в суть проблем за допомогою активного спільного навчання.

Вибір повинен носити багатоступеневий характер, що передбачає створення концепції інтегрованого планомірного процесу вибору напряму розвитку підприємства та визначення стратегії його реалізації. Цей процес повинен будуватися так, щоб виконувалися наступні умови:

відповідно до цінностей підприємства дотримуватися направленості розвитку підприємства;

вибір здійснювався з урахуванням корпоративних відносин, інтересів зацікавлених груп та стану готовності підприємства;

збір та обробка інформації здійснювалися з урахуванням економічної доцільності та можливостей підприємства;

брався до уваги досвід керівництва та управлінського персоналу підприємства;

передбачалася можливість зворотного зв'язку між окремими етапами реалізації стратегічного вибору;

процес планування застосовується для відкритих структур проблем, тобто таких їх комплексів, у яких невідомими є число та вид всіх факторів впливу, їх взаємозалежність;

окремі етапи цього процесу повинні бути зрозумілими та простими при використанні.

З позиції корпоративної безпеки та економічної доцільності багатоступеневий процес вибору повинен бути структурований таким чином, щоб вже на першому етапі на підставі попередньої інформації можна було відкинути невідповідні варіанти (альтернативи). З кожним наступним етапом потреба в інформації та затрати на її придбання збільшуються, а невизначеність щодо методів та засобів реалізації стратегічного вибору зменшується (рис. 1.2).

Збір необхідної інформації на етапах процесу прийняття рішення може здійснюватися на підставі таких джерел: інформація, що є у підприємства, Інтернет-джерела, online-бази даних, публікації в пресі, спеціальні економічні журнали, дані первинного дослідження ринку. Щодо зовнішніх online-джерел, наприклад Інтернет-сайтів різних спілок, об'єднань, міжнародних організацій або online-баз даних, то необхідно висунути вимоги стосовно доступності інформаційного джерела, значущості відомостей для дослідження, авторитетність та надійність джерела інформації, вартість придбання інформації, можливість зіставлення даних. Головні стратегічні напрями підприємства дотримуються цінностей, якщо до процесу включені відповідні стратегічно значимі критерії.

Стратегічні компетенції керівництва та управлінського персоналу у вигляді їх досвіду та знань специфіки даної галузі та виробництва можна використовувати, по-перше, при виборі критеріїв та субкритеріїв селекції, а по-друге, у процесі обговорення та аналізу окремих етапів (наприклад, у межах розробки портфелю заходів та поетапного планування стратегії реалізації організаційних змін на підприємстві). При цьому вже прийняті основні рішення щодо розвитку підприємства істотно впливають на структуру моделі вибору організаційних змін, конкурентної стратегії, національних ринків тощо.

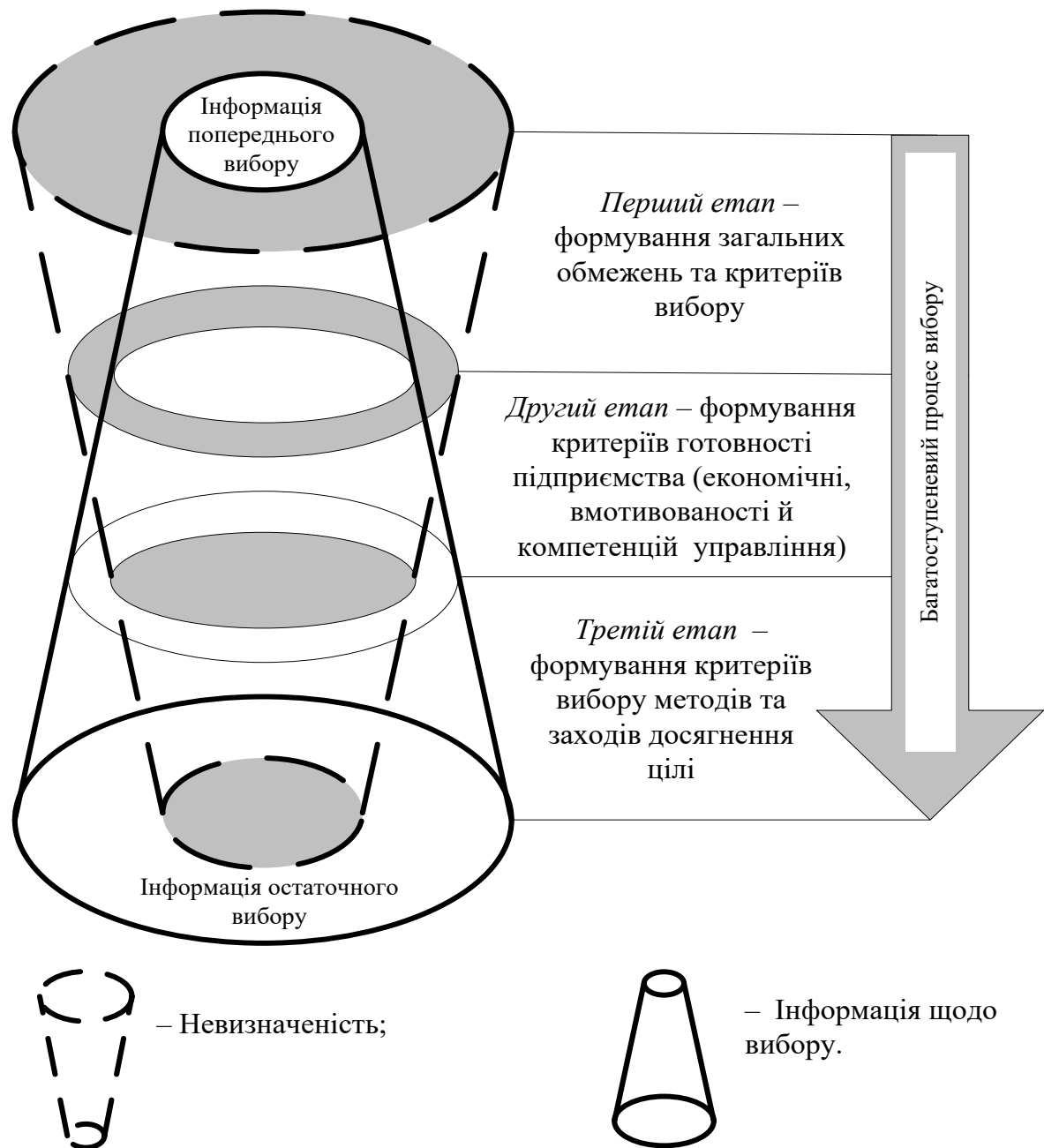


Рис. 1.2. Концептуальна модель багатоступеневого вибору

На етапі попереднього вибору відповідно до цінностей підприємства формуються загальні обмеження та критерії вибору щодо врахування норм та правил корпоративних відносин підприємств, інтересів зацікавлених сторін у реалізації стратегічних планів розвитку. Такі обмеження мають різну природу та вимагають використання критеріїв, які відносно легко визначаються та є достатньо вагомими, щоб за ними провести грубу селекцію альтернативних

рішень. Перша група критеріїв носить характер принципів діяльності підприємства. Наприклад, будь-які організаційні зміни не порушують соціальну захищеність робітників підприємства, або необхідність проведення заходів з підтримки екологічної чистоти регіону. Друга група – це критерії, за якими оцінюється стан зовнішнього середовища підприємства. Дана група критеріїв дає змогу оцінити, виходячи зі стратегічних перспектив та тенденцій розвитку підприємства, галузі та регіону, найбільш значимі фактори – динаміку змін виробництва підприємств даної галузі, розвиток інфраструктури ринку, інвестування в галузь освіти, що забезпечує підприємство відповідними кадрами, політичні та економічні тенденції, наявність загальних законодавчих обмежень, ємність ринку та його привабливість для збуту товарного асортименту підприємства, інформація про підприємства-конкурентів.

Критерії попереднього вибору повинні містити фактори корпоративних відносин підприємств, відповідати стратегічному характеру проблеми, що вирішується, бути незалежними один від одного (що на практиці часто не виконується) й базуватися на інформації, яку можна придбати порівняно легко й без значних затрат.

На етапі остаточного вибору ретельно оцінюється стан готовності до безпекової реалізації стратегічного вибору на підставі економічних критеріїв, критеріїв безконфліктності корпоративних інтересів, вмотивованості та компетентності управлінського персоналу. Запропонована триступенева модель стратегічного вибору дозволяє скоротити загальний обсяг альтернатив, на підставі заданих критеріїв зробити попередню селекцію альтернативних рішень (стратегій) і на етапі остаточного вибору на підставі оцінки готовності підприємства визначитися у виборі.

1.3. Концептуальні положення та принципи формування механізму управління корпоративною безпекою підприємства

Вже в перших концепціях стратегічного управління, які стосуються школи планування, розглядалося питання корпоративної соціальної відповідальності. Так, І. Ансофф звернув особливу увагу на важливість вивчення проблем взаємодії бізнесу і суспільства, виділив корпоративний рівень стратегії як такий, що формував й відповідав громадській позиції фірми для «легітимізації бізнесу»[119].

Е. Фрімен вважав, що корпоративна стратегія повинна відповідати «суспільним цінностям, проблемам, а також очікуванням зацікавлених сторін» [131] та спрямована на ідентифікацію наявних можливостей розвитку бізнесу, підтримку або створення соціальної гармонії, згоди в суспільстві, а її алгоритм формування представляв як процес планування, заснований на послідовному аналізі зацікавлених сторін, релевантних цінностей і суспільних проблем.

Г. Боуеном [122] було розроблено засади, рамки соціальної активності та визначено напрями розвитку інституту соціальної відповідальності. Ознака активної соціальної позиції компанії виявлялася в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

М.Портер та М. Креймер як засновники концепції конкурентних переваг, стверджували, що реалізація соціально відповідальних стратегій повинна бути спрямована на досягнення як економічного, так і соціального ефектів, що може розглядатися як важлива основа підвищення конкурентоспроможності окремих компаній і національної економіки в цілому [143]. Так з'явилася концепція загальних цінностей як політика й операційна практика, які підсилюють конкурентоздатність компанії. Система цінностей реалізується через сукупність заходів і процесів, спрямованих на поширення позитивного впливу діяльності

компанії в економічній і соціальній сферах як всередині організації, так і у зовнішньому середовищі.

Пізніше у період 1970-1990 р.р. з'явилася концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (Р. Акерман [118], Д. Вотав [150], С. Сеті [146], А. Керролл [124, 125], В. Фредерік) [132]. У центрі досліджень знаходиться інститут соціальної відповідальності як здатність корпорації реагувати на суспільний вплив та враховувати соціальні потреби. Загальна ідея ґрунтувалася на реалізації компанією соціально відповідальної поведінки.

Вже в наступному двадцятиріччі (1980-2000 р.р.) в пріоритеті стала добровільна соціально відповідальна діяльність компаній, що спрямована на забезпечення високих стандартів операційної та виробничої діяльності, ефективної роботи з персоналом і мінімізацію негативного впливу на довкілля з метою подолання наявних економічних і соціальних диспропорцій, формування довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою, а також підвищення результативності діяльності підприємства й рівня його прибутковості в довгостроковій перспективі.

Автори концепції соціальної відповідальності бізнесу Д. Вуд [152], С. Вартік та Ф. Кохрен [151], Д. Свансон [147] тісно пов'язували таку діяльність компаній з досягненням «ділової досконалості» (бізнес-досконалість) та якості в організації виробництва. Ці аспекти діяльності компаній переважно регулюються міжнародними стандартами серії ISO 9000.

Сьогодні принципи корпоративної соціальної та екологічної відповідальності є загальновизнаними і широко поширені у світі через стандарти та правила корпоративного управління, концепцію «Зелена книга з корпоративної соціальної відповідальності» (2001 р.). Без їх застосування неможливе вільне функціонування ринку інвестицій та інновацій. Сутність цих принципів зводиться до максимальної відкритості і справедливості процесів корпоративного управління, наявних умов вільного доступу до релевантної інформації для всіх учасників цього процесу, врахування інтересів суспільства для сталого економічного розвитку.

Дослідники [8] виділяють три основних концепції, що відтворюють етапи процесу еволюції стосовно КСВ:

концепція «корпоративного егоїзму», що сформувалася на основі ідей Нобелівського лауреата М. Фрідмана, виходить із положення, що єдиною метою бізнесу є максимізація прибутку в межах чинних правил гри. У межах цього підходу виникає поняття «компанія власників» (підхід Мінфорда);

концепція «корпоративного альтруїзму» передбачає, що соціальна відповідальність формується як результат узгоджених дій усіх зацікавлених сторін;

концепція «розумного егоїзму» ґрунтується на тому, що впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності може зменшувати поточні прибутки компанії, однак у довгостроковій перспективі забезпечує умови для стабільності та зростання прибутковості, що відповідає принципам раціональної поведінки економічних агентів.

Щодо моделей корпоративного управління, їх класифікують за двома основними ознаками: функціональним призначенням ради директорів та її структурною організацією. За першою ознакою виділяють три основні моделі корпоративного управління: англо-американську, німецьку (континентальну) та японську [4, 5, 6, 7, 8, 49].

В англо-американській моделі корпоративного управління рада директорів передусім виконує стратегічну функцію, а вже потім — контрольну. Значна кількість американських компаній не має серед своїх акціонерів жодного індивідуального чи інституційного інвестора з часткою понад 1 % від загального капіталу. Унаслідок цього жодна група акціонерів не може претендувати на особливе представництво в раді директорів.

Дисперсна структура акціонерного капіталу є одним із ключових джерел проблем корпоративного управління в цій моделі, оскільки акціонери не мають достатніх стимулів для активного контролю за діяльністю менеджменту, у результаті чого реальна влада концентрується в руках управлінського персоналу.

Це породжує ситуацію, коли менеджери можуть діяти у власних інтересах, що призводить до виникнення так званих агентських витрат.

Подолання цієї проблеми здійснюється через узгодження інтересів менеджерів і акціонерів шляхом запровадження мотиваційних контрактів і надання менеджерам пакетів акцій, посилення контролю з боку незалежної ради директорів, використання механізмів ворожих поглинань, активізацію інституційних інвесторів та вдосконалення корпоративного законодавства.

Загальні збори акціонерів формально є вищим органом управління корпорації, однак вони не мають права давати обов'язкові вказівки раді директорів. Водночас акціонери можуть у будь-який момент припинити повноваження членів ради директорів, що є важливим елементом балансу впливу. Внутрішня структура ради директорів визначається статутними документами компанії, а на практиці спостерігається поділ функцій управління та контролю: перша виконується менеджментом, друга — директорами, зокрема незалежними. Попри це, відповідальність перед корпорацією несуть усі члени ради директорів незалежно від їхнього статусу.

У складі рад директорів переважають незалежні директори: зазвичай при загальній чисельності близько дванадцяти осіб їхня кількість становить дев'ять.

Німецька модель корпоративного управління характеризується тим, що рада директорів насамперед виконує контрольну функцію, тоді як стратегічні рішення приймаються виконавчим органом — правлінням, а рада здійснює нагляд за його діяльністю. Ця модель часто визначається як закрита або інсайдерська, на відміну від відкритої англо-американської, що базується на ринкових механізмах.

До її ключових особливостей належать перехресне володіння акціями, у якому важливу роль відіграють банки та страхові компанії; висока концентрація акціонерного капіталу; дворівнева структура ради директорів; а також система співвизначення (co-determination). Додатково модель характеризується слабшою орієнтацією на фондові ринки та акціонерну вартість у системі корпоративного управління.

Японська модель корпоративного управління властива країнам Азії і базується на специфіці національних корпоративних відносин. Її сутність полягає в тісній взаємопов'язаності корпорацій через виробничі, фінансові та комерційні зв'язки, а також взаємне володіння акціями, що формує групи взаємозалежних компаній без єдиного вищого органу управління [8].

Характерними рисами цієї моделі є колективна відповідальність, неформалізований гнучкий підхід до організації управління, ухвалення рішень на основі консенсусу та орієнтація управлінського стилю на групову взаємодію [3].

Характерною рисою японської моделі корпоративного управління є зосередження значної частки акціонерного капіталу в банків та інших фінансових установ, які виступають ключовими учасниками великих корпоративних об'єднань («кейрецу»). На початку 1970-х років на частку банків, страхових компаній та інших фінансових інститутів припадало близько 35 % усіх котируваних акцій, тоді як у 1993 році цей показник зріс до 42 %. Поряд із цим важливу роль відіграє система перехресного володіння акціями, передусім у межах корпоративних груп. Зокрема, нефінансові компанії у 1970 році концентрували близько 23 % котируваних акцій, а до 1993 року їхня частка збільшилася до 28 %.[4].

Провідними акціонерами виступають банки, як і в інсайдерській моделі, проте їхня роль здебільшого зводиться до фінансування корпорацій без встановлення жорсткого контролю за їхньою діяльністю. Це створює умови для тісної взаємодії та кооперації між компаніями, а також сприяє зменшенню ймовірності корпоративних конфліктів [8].

Система корпоративного управління в умовах перехресного володіння акціями, характерна для японської моделі, має суттєві відмінності від інших підходів. Рада директорів відповідає за визначення загальної стратегії компанії, тоді як директори-представники забезпечують її виконання. У такий спосіб простежується формальний поділ між ухваленням стратегічних рішень і їх

практичною реалізацією. Водночас виконавчі директори займають найвищі позиції в управлінській ієрархії корпорації.

Ключові акціонери, як правило, прямо або опосередковано представлені в радах директорів. Усередині корпоративних груп відбувається не лише координація господарської діяльності, а й активний обмін інформацією та професійними знаннями. Значну роль відіграє неформальна підготовка управлінських рішень, а обговорення стратегічно важливих питань часто здійснюється під час неофіційних зустрічей та консультацій між провідними учасниками групи, зокрема в межах регулярних засідань так званих президентських клубів [7].

Плив фінансових інституцій зазвичай стає помітним лише у ситуаціях суттєвого погіршення діяльності підконтрольних компаній: банки забезпечують підтримку підприємствам, які входять до складу групи, у разі раптового погіршення економічної кон'юнктури [7]. До ключових переваг системи перехресного володіння акціями належать висока стійкість механізмів корпоративного управління та спрямованість на попередження виникнення корпоративних конфліктів.

Разом з тим, жодна з існуючих моделей не є бездоганною. Німецька та японська системи часто піддаються критиці за надмірну закритість і схильність до надмірного захисту управлінського персоналу [8].

Одним із прикладів прояву явних конфліктів між інтересами стейкхолдерів та корпорацій виступають німецькі банки, що володіють значною частиною корпоративних акцій. В даному випадку банки Німеччини виступають стратегічними кредиторами та інвесторами корпорацій й тому проявляється явний конфлікт між інтересами стратегічних інвесторів (банків) та дрібних фінансових акціонерів (інвесторів).

В корпоративній системі Японії спостерігаються явні конфлікти між інтересами афілійованих та незалежних акціонерів на користь перших. Крім зазначених недоліків діючої корпоративної системи японської моделі, визначають існуючу практику одночасного проведення зборів акціонерів та

негативне відношення до ініціативних пропозицій акціонерів. Тому такий стан визнається як проблемний для портфельних інвесторів.

Загально визнаним є факт «пасивності акціонерів» для діючої англо-американської корпоративної моделі. Така форма організаційного розвитку як поглинання виступає ключовим інструментом контролю та визнається як дестабілізуючий механізм ризику для компаній, що поглинаються. Великі компанії, що виступають основними гравцями на ринку поглинань мають велику кількість акціонерів та діючий розподіл між функціями володіння та управління. З таких позицій критика такої моделі корпоративного управління зазнає критики щодо пасивності аутсайдерів через їх відсутність у роботі рад директорів компаній. Негативним фактом є прогноз щодо подальшого розвитку зазначеної тенденції в США. Тобто більшість справ великих корпорацій є зосередженою у менеджменту, як групи стратегічного впливу, що характеризується мінімальним числом осіб. Проблема область розширюється за рахунок зростання проблемних питань, що носять правовий характер.

Простежуються також тенденції змін в управлінні корпорацій азіатського регіону і Німеччини, їх моделі корпоративного управління за ознаками стають все більш подібними до англо-американської моделі. Актуальними питаннями стають такі, що стосуються проблем інформаційної прозорості компаній. Так, з 2000 р. в японській корпоративній системі діють вимоги щодо розкриття облікових даних для зовнішніх інвесторів та держави, а саме інформації щодо прибутків та збитків корпорації. З 2001 р. в японському законодавстві введено нормативну вимогу з питань залучення не менш двох незалежних директорів до складу ради. Прозорість фінансової звітності є обов'язковою для корпорацій Південній Кореї, що представляється позитивним чинником для розвитку партнерських відносин.

Починаючи з середини 1990-х років у Німеччині було ухвалено низку законодавчих змін, спрямованих на модернізацію фінансової системи та вдосконалення корпоративного управління. Так, у 1995 році за аналогією з американською практикою створено Федеральне агентство з торгівлі цінними

паперами. У 1998 році прийнято закон, що лібералізував фінансові ринки, а також податкові зміни, які передбачали звільнення капітальних прибутків від оподаткування після одного року володіння активами замість попередніх шести. У цьому ж році було скорочено строк відповідальності інвестиційних компаній і фінансових консультантів за надану інформацію та поради з тридцяти до трьох років. «Закон про контроль і прозорість» запровадив обов'язковість проведення засідань ради директорів не менше чотирьох разів на рік і скасував різні класи акцій із неоднаковою кількістю голосів. У 2002 році закон про фінансові ринки посилив захист інвесторів, надавши Федеральному агентству повноваження контролювати інсайдерську торгівлю та інші зловживання на фондовому ринку, а також зобов'язав аналітиків розкривати будь-які суттєві конфлікти інтересів щодо цінних паперів компаній. Окремі податкові реформи 2001 року були спрямовані на поступове обмеження перехресного володіння акціями, а також запровадили можливість викупу компаніями власних акцій на ринку [7].

Українська модель за своєю ідентичністю відповідає інсайдерській моделі Німеччини, для якої є типовим повний контроль власника над виконавчими органами. В обставинах неефективного зовнішнього контролю від фінансових, товарних та інших ринків така модель є повністю виправданою та має фундаментальне значення для її застосування. Однак, слід зазначити про несхожість деяких елементів такого механізму корпоративного управління, так як спостерігається певна невизначеність у направленості дій фондових ринків та існує неповна ідентичність у питаннях акціонерної вартості, високий рівень концентрації володіння акціями. Також відмітною рисою є трирівнева структура управління (табл. 1.4).

За ознакою структури ради директорів виділяють дві моделі корпоративного управління – унітарну (один рівень управління) та дворівневу або модель «подвійних рад». Для унітарної моделі характерним є склад з менеджерів та незалежних директорів. Співвідношення яких визначається залежно від специфіки компанії.

Порівняльна характеристика моделей організації корпоративного управління

Основні характеристики та специфічні риси	Англо-американська	Німецька	Японська	Українська
Рівень концентрації акціонерного капіталу	Дисперсне володіння акціями	Високий	Високий	Високий
Провідні групи акціонерів	Аутсайтери	Інсайтери	Інсайтери	Інсайтери
Організаційна побудова ради директорів	Унітарна	Двопалатна	Унітарна	Двопалатна
Ступінь залучення незалежних членів до складу ради директорів	Обов'язкова	Обов'язкова	Обов'язкова (не менше 2-х)	Не обов'язкова
Рівень відкритості та інформаційної прозорості	Високий	Низький	Низький	Низький
Рівень забезпечення та захисту прав міноритарних	Високий	Низький	Низький	Низький

Також специфікою компанії визначається обсяг повноважень, який делеговано менеджменту. При виборі унітарної моделі для компаній таких країн як США, Великобританія, Швейцарія, Бельгія, Італія, Іспанія та Фінляндія склад ради визначається без участі трудового колективу. Для таких країн як Швеція, Франція та Люксембург обов'язковим є участь трудового колективу. В той же час, якщо обрано дворівневу модель, то два рівні ради представлено членами наглядової ради, які є незалежними та членами виконавчої ради з менеджерами компанії. Обсяг повноважень для менеджерів обмежений законодавством. Наглядова рада обирає членів виконавчої ради. Для компаній Фінляндії та Франції всі члени призначаються акціонерами. Для компаній Австрії,

Нідерландів та Німеччини частина членів ради призначається трудовим колективом.

Вибір моделі є результатом прийняття відповідного законодавчого акту на державному рівні. Хоча в деяких країнах (Франція, Італія, Фінляндія) законодавчо закріплено можливість корпорації вибирати ту чи іншу модель корпоративного управління.

Для німецької корпоративної моделі типовою структурою для ради директорів є дворівнева, так як ця вимога відповідає нормам корпоративного законодавства Німеччини. Її кількісний склад налічує від 12 до 20 осіб. У великих корпораціях (від 500 до 2 тис. осіб) одну третину ради представляють співробітники компанії, а для компаній з кількістю більш 2 тисяч осіб її склад представляють 50% співробітників [4]. Для цих моделей притаманним є наявність у складі ради незалежних директорів. Для оцінки ефективності діяльності ради директорів дослідники запропонували п'ять областей перетворення рад:

1.) визначення ролі ради директорів – забезпечення послідовності дій в корпорації; вибір ключових виконавців; контроль над їх діяльністю;

2) установлення робочого клімату, що буде сприяти співпраці директорів; зробити можливою співпрацю на ранніх стадіях процесу прийняття рішень;

3) надання директорам інформації: необхідної, в необхідному форматі, без перевантаження можливостей директора розглядати та розуміти її;

4) вибір відданих та компетентних директорів, які: добре працюють з радістю, висловлюють свою думку, заперечують рішення, мають підходящий баланс досвіду та компетентності;

5) структурування ради : розробка комітетів для ефективного виконання обов'язків ради, включаючи дозвіл правових та фінансових питань, корпоративних цілей та політик, корпоративних стратегій та угод. Організаційної інформації та інформації для персоналу, зовнішніх питань та питань середовища, а також спеціальних комітетів для особливих проблем.

Ефективна оцінка діяльності ради повинна починатися з чітко визначених обов'язків ради, описаних в показниках вимірювання (наприклад, в яких діях необхідно зробити, в якій кількості та до якого терміну. Далі обов'язки та цілі повинні бути розбитими на окремі завдання, дії та розроблені приписи. Після призначення ефективність виконання завдань повинна бути зіставлена із конкретними цілями, посилена (коли діяльність відповідає очікуванням або перевершує їх) та скоригована (коли не відповідає очікуванням).

Найважливішим чинником в процесі управління корпоративною безпекою виступає компетентність членів ради директорів. В досвіді передових компаній лідерів, що відповідають високим стандартам якості корпоративного управління директори є експертами в галузі стратегічного управління розвитком, виступають гарантами щодо доцільності найважливіших рішень, що стосуються організаційних перетворень – приєднання, поглинання, кооперації. Тому оцінювання дієвості та компетентності ради директорів є найважливішим завданням для механізму управління корпоративною безпекою, а питання їх винагороди є інформаційно-прозором та пов'язаним з іміджем та репутацією корпорації. Так, ряд дослідників доволі часто наводять приклад [4, 137], коли у американських компаніях така винагорода складається із опціону на акції, фіксованої щорічної виплати за членство в раді директорів, виплати за участь в засіданнях та поточному управлінні компанією. Підтвердженням також факту значимості чинника компетентності членів ради директорів є результати аналізу консалтингової компанії Mckinsey, що стосуються структури органів корпоративного управління. В американських компаніях найбільш поширеними є комітети з: аудиту (98 % серед досліджуваних підприємств), призначення членів ради директорів (53 %), професійної оцінки діяльності й оплаті праці менеджменту (88 %), питань корпоративного управління (67 %), стандартів та етики (19 %), фінансових питань (8 %).

Е. Фама та М. Дженсен у своїй моделі управлінських рішень [195] визначили, що процес ухвалення рішень у системі корпоративного управління складається з чотирьох основних стадій: розроблення рішень у межах плану, їх

затвердження, реалізація та контроль виконання. При цьому перший і третій етапи вони відносять до управління рішеннями (decision management), тоді як другий і четвертий – до контролю рішень (control management).

У дворівневій системі корпоративного управління функція контролю рішень покладається на раду директорів, а управління рішеннями здійснює правління. В однорівневій (унітарній) моделі перші два етапи реалізуються як виконавчими, так і невиконавчими директорами, етап виконання рішень забезпечують виконавчі директори, а контроль – незалежні (невиконавчі) директори (рис 1.3).

А. Блумберг [121, с. 12] наголошує, що за критерієм відповідальності виокремлюють дві теоретичні моделі корпоративного управління, які у «чистому» вигляді на практиці не застосовуються: авторитарну модель, що передбачає зосередження влади в руках менеджменту, та модель відповідальності, яка ґрунтується на підзвітності директорів і можливості їхнього жорсткого контролю.

Таким чином, аналіз існуючих моделей корпоративного управління дає змогу визначити істотні відмінності у підходах до вирішення проблеми розмежування права власності та права контролю. Саме спосіб її розв'язання формує тип моделі корпоративного управління та залежить від структури власності, рівня розвитку фондового ринку, ролі фінансових інститутів, а також системи представництва акціонерів у процесі управління тощо. Жодна з розглянутих моделей не є універсально досконалою, тому їх використання потребує адаптації до політичних, фінансових і правових умов конкретної країни. Відповідно, застосування зарубіжного досвіду в Україні можливе лише за умови його узгодження з національними особливостями.

Принципи корпоративного управління є універсальним інструментом для формування та забезпечення якості корпоративного управління як на рівні інституціонального середовища (орієнтир для урядів при удосконаленні законодавчої та регулятивної бази) так й на бізнес-рівні компаній [55].

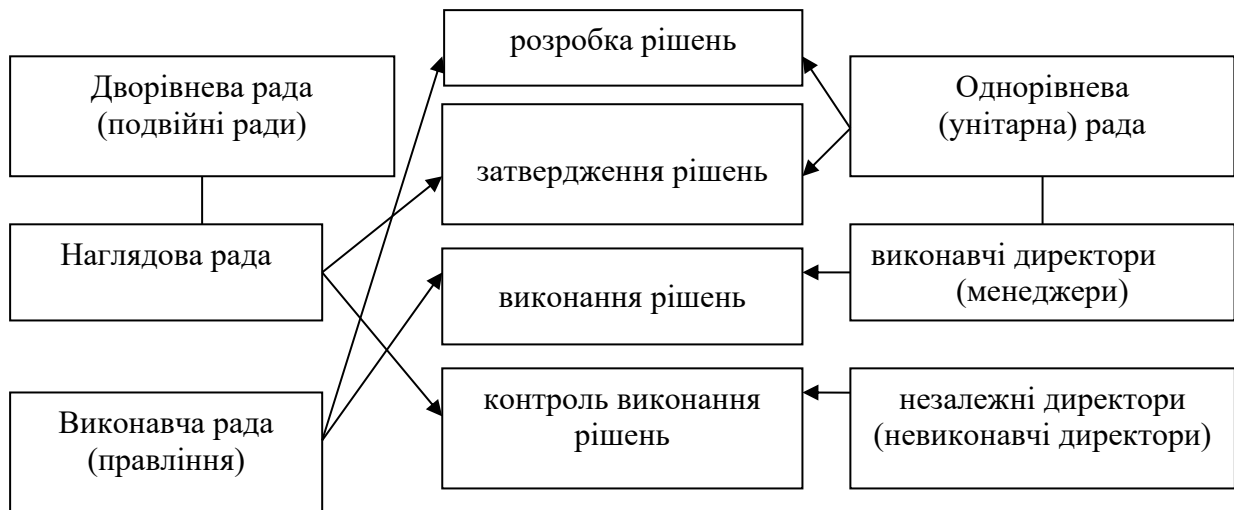


Рис. 1.3. Модель прийняття управлінських рішень відповідно до моделі ради директорів

Одним із документів з міжнародних стандартів корпоративного управління виступають принципи корпоративного управління, що були розроблені та прийняті на засіданні Ради ОЕСР у травні 1999 року. Основними напрямками принципів корпоративного управління є: права акціонерів; ставлення до акціонерів; роль зацікавлених осіб; відкритість інформації та прозорість; рада директорів [71]. Зазначені принципи виступають основою для формування та удосконалення механізмів управління та контролю таких як: відповідність системи управління інтересам зацікавлених сторін; контролю за адміністрацією з боку управління або за виконавчим органом з боку власників (відповідність організаційної структури виконавчого органу довгостроковим цілям розвитку; розподіл повноважень, обов'язків виконавчого органу, виконання обов'язків; достатність кваліфікації та належної компетенції управлінського складу; наявність впровадженої системи стратегічного та поточного планування, контролю).

Для визначення механізму управління корпоративною безпекою необхідно визначити сутність поняття корпоративної безпеки. Корпоративна безпека є фактором, складовою процесів розвитку, так як їх реалізація через досягнення певної якості стану об'єктів, які розвиваються неможлива без створення певних

умов, що забезпечують безперервність та стійкість таких процесів [34, 48]. Через вирішення протиріч та суперечностей, проблем ускладнення, загострення ризиків небезпек реалізуються процеси управління розвитком. Трактують корпоративної безпеки включає ряд напрямків, пов'язаних з управлінням діяльністю компанії, її розвитком й тому представляється як: «набір методів, принципів, практик управління корпоративною безпекою»; «вирішення завдань попередження шахрайства, виявлення порушень та притягання винних до відповідальності»; «стан захищеності від загроз та небезпечних виробничих факторів»; «система правових, соціально-економічних та організаційно-технічних заходів», «функція корпоративної стійкості фінансово-економічного стану/ конкурентної позиції/ бренду та операцій бренду»; «система управління захистом та підвищення вартості корпорації».

Механізм управління корпоративною безпекою представляється системою управлінських дій щодо запобігання та зменшення ступеня впливу загроз стійкому функціонуванню та розвитку підприємства. Дія такого механізму направлена на формування стану захищеності корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується ефективне їх використання відповідно корпоративним інтересам та цілям стратегічного розвитку підприємства. В такому ракурсі функції координації та узгодження є ключовими для механізму корпоративної безпеки (рис. 1.4).

Функція координації забезпечує відповідність дії механізму принципам та стандартам корпоративного управління, чітку взаємодію між комітетами Наглядової ради, групами стратегічного впливу та ключовими учасниками корпоративних відносин, спеціально створеними організаційними структурами по сприянню інновацій. Функція узгодження вирішує протиріччя та створює взаємозв'язок між поточними та стратегічними завданнями, цілями розвитку та інтересами учасників корпоративних відносин.

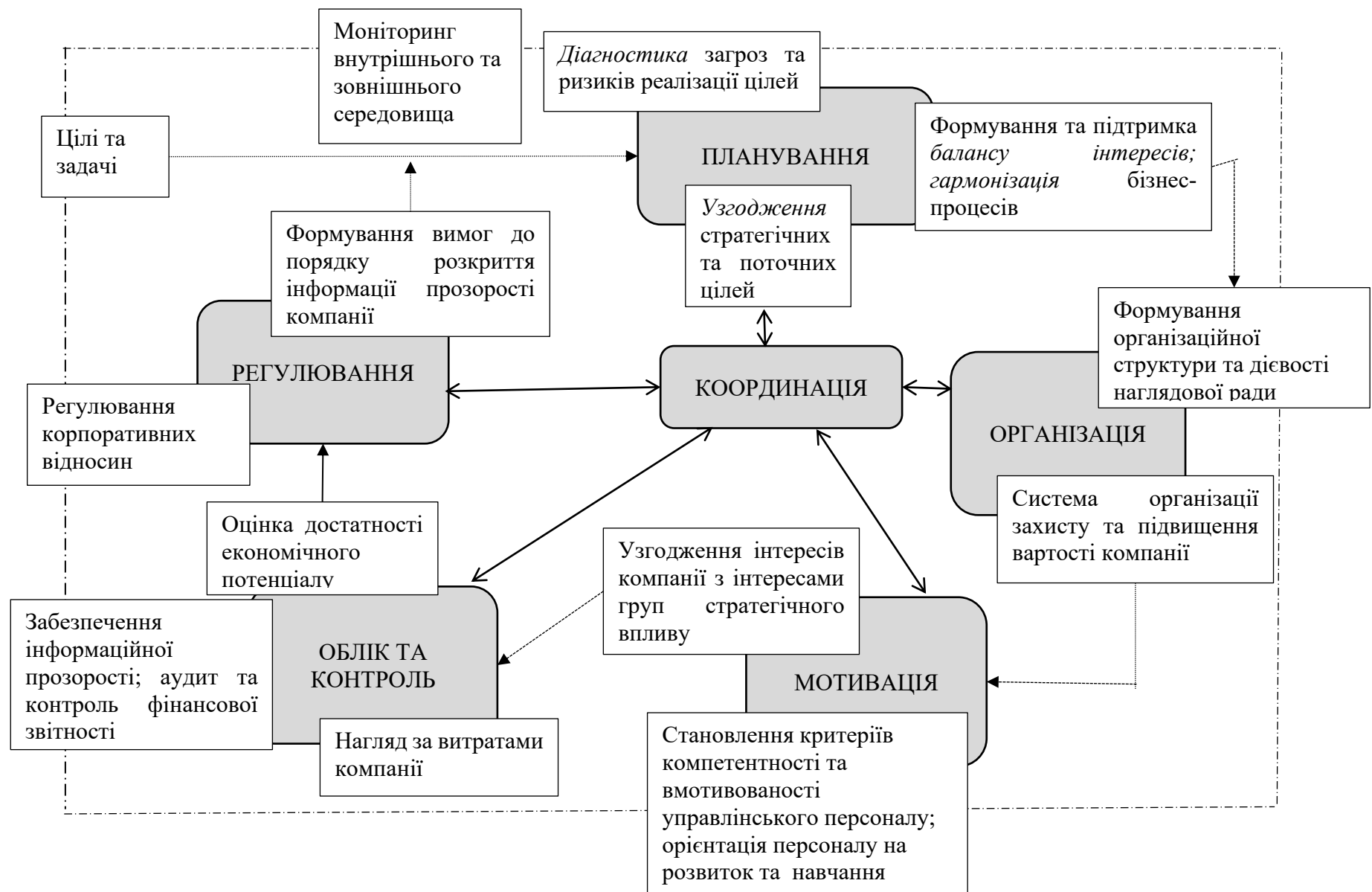


Рис. 1.4. Функції та завдання механізму управління корпоративною безпекою

Результат функціонування механізму управління корпоративною безпекою відображає результат взаємодії суб'єктів та об'єктів корпоративного управління, його визначення носить комплексний характер та втілюється в аналізі та оцінюванні інтересів учасників корпоративних відносин (власників, менеджерів, стратегічних партнерів, клієнтів, інвесторів, кредиторів й т.д.). За таким положенням важливим чинником виступає дія інституту прийняття стратегічних рішень в компанії, модель поведінки груп стратегічного впливу на прийняття найважливіших рішень.

Якість та ефективність управління корпоративною безпекою повною мірою залежить від можливостей оцінювання результатів даних процесів. Це зумовлює необхідність моделювання та аналізу організаційних чинників, які впливають на рівень корпоративної безпеки корпоративного.

Реалізація функцій механізму управління корпоративною безпекою у повному обсязі базується на положенні про необхідність використання добре відпрацьованих та експериментально перевірених моделей, технік та методик, що забезпечують процеси функціонування та розвитку компанії. Тому при формуванні та реалізації механізму управління корпоративною безпекою необхідно акцентувати увагу на інструментальному аспекті менеджменту та інформаційно-аналітичному забезпеченні.

Інформаційно-аналітичне забезпечення механізму управління корпоративною безпекою, на наш погляд, складають: аналітичні інструменти стратегічного аналізу (бенчмаркінг, модель стратегічних карт, система збалансованих показників, ключові показники ефективності КРІ й т.д.); експертні методи оцінювання таксономічного інтерв'ю (для формалізації та аналізу стану корпоративної безпеки залучаються експерти та розраховуються інтегральні показники); прийоми та методи фінансово-економічного аналізу для оцінювання фінансово-економічної стійкості (ліквідності, платоспроможності, достатності економічних ресурсів); економіко-математичні методи (факторний, кластерний, дискримінантний види багатовимірною аналізу, канонічна кореляція, нейронні мережи, динамічні ряди й т.д.), організаційні методи теорії

прийняття рішень. Методичні підходи, що використовуються для прийняття колегіальних рішень в умовах корпоративного управління представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методичні підходи, що використовуються для інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття колегіальних рішень в умовах корпоративного управління

Методичний підхід	Пояснення
Метод кейсів або метод case studies – вивчення обставин	Використовується для досліджень виключно складних та трудних рішень, наприклад – закупівля нового цифрового обладнання. На меті – збільшення інформації, особливо що стосується політичних проблем прийняття рішень та їх реальної реалізації.
Лабораторний експеримент	Найчастіше залучають психологів, що займаються питаннями щодо формалізованого визначення міркувань які приходять на думку при виборі способів використання інформації в процесі прийняття рішень.
Теорія ігор	Найбільшу актуальність мала під час Холодної війни завдяки виключному інтересу до її використання для воєнних цілей (поняття «виграшу» та «програшу» є гарною аналогією). Залишається корисною для як один із поглядів на прийняття рішення.
Моделювання	Використовується в прийнятті рішень за рахунок комп’ютерного моделювання або такої методики як «ділова ситуація», в якій учасники визначають та пояснюють свій вибір або комплексні інвестиційні рішення. Суттєвим елементом є умова, що вплив деяких змінних оцінено в балах та ті, хто приймають рішення повинні визначитися щодо прийняття чи відхилення пропозиції.
Порівняльне польове дослідження	Дедалі частіше використовується як інструмент прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє подолати обмеження, пов’язані з недостатньою здатністю до узагальнення в одних випадках та браком реалістичності, притаманним лабораторним експериментам і теорії ігор в інших. На основі таких досліджень формуються типові управлінські рішення, що складаються з набору методів, які вже застосовувалися в подібних ситуаціях, а також робляться висновки щодо умов, за яких кожен із типів рішень є найбільш доцільним.
Описовий, нормативний та приписний метод	Метою методу є описання того, що відбувається в конкретних ситуаціях або розробка пояснювальної теорії (методології), завдяки якій можна перевіряти різні варіанти для визначення меж можливих змін деяких аспектів прийняття рішень або розробка евристичного методу, який може слугувати спрощеною стратегією прийняття рішень.

Продовження таблиці 1.5

Методичний підхід	Пояснення
Психологічний та соціологічний підходи	Використовують психологічні характеристики індивідуума (наприклад, змінні що пов'язані з типологією характеру по Юнгу). Також прийняття рішення може представляти собою соціологічне дослідження, де метою є виявлення індивідуумів, що мають владу та вивчення взаємовідносин між ними для визначення їх впливу на результати вирішення основних питань.
Інформація та її використання є основним поняттям в теорії прийняття рішень	Відповідно даному підходу інформація є необхідною умовою подолання невизначеності й отже аналіз фокусується на використанні інформації. Вивчення влади та політики допомагає вирішити проблему, що пов'язана з тенденцією спиратися виключно на обробку інформації, фокусуючись на її стратегічному використанні. Інформація може бути прихована, використана опортуністично (в зручному для користувача напрямку) або викривлена, в той час як використання влади створює «політичне вимірювання прийняття рішень».

Організаційний механізм корпоративної безпеки відповідає функціям та принципам корпоративного управління, що виконують комітети Наглядової ради: перегляд та контроль за дотриманням загальної стратегії компанії; контроль за виконанням головних бізнес-завдань компанії; проведення політики ризик-менеджменту; управління бюджетом компанії; регулювання корпоративних відносин; нагляд за витратами компанії, придбанням та продажом активів; контроль за ефективністю методів управління компанією та внесення змін у них за необхідністю; вибір, призначення винагород, контроль та зміни виконавців; призначення винагороди членам Правління; дотримання інтересів стейкхолдерів; забезпечення прозорості виборів та призначення посад; управління та контроль конфлікту інтересів.

За оцінкою Канадської асоціації корпоративних секретарів [126], яка проводить щорічні опитування респондентів – керівників організацій різних типів, найбільш важливі комітети у складі Наглядової ради це комітети стратегічного управління, аудиту та кадрової політики (рис. 1.5).

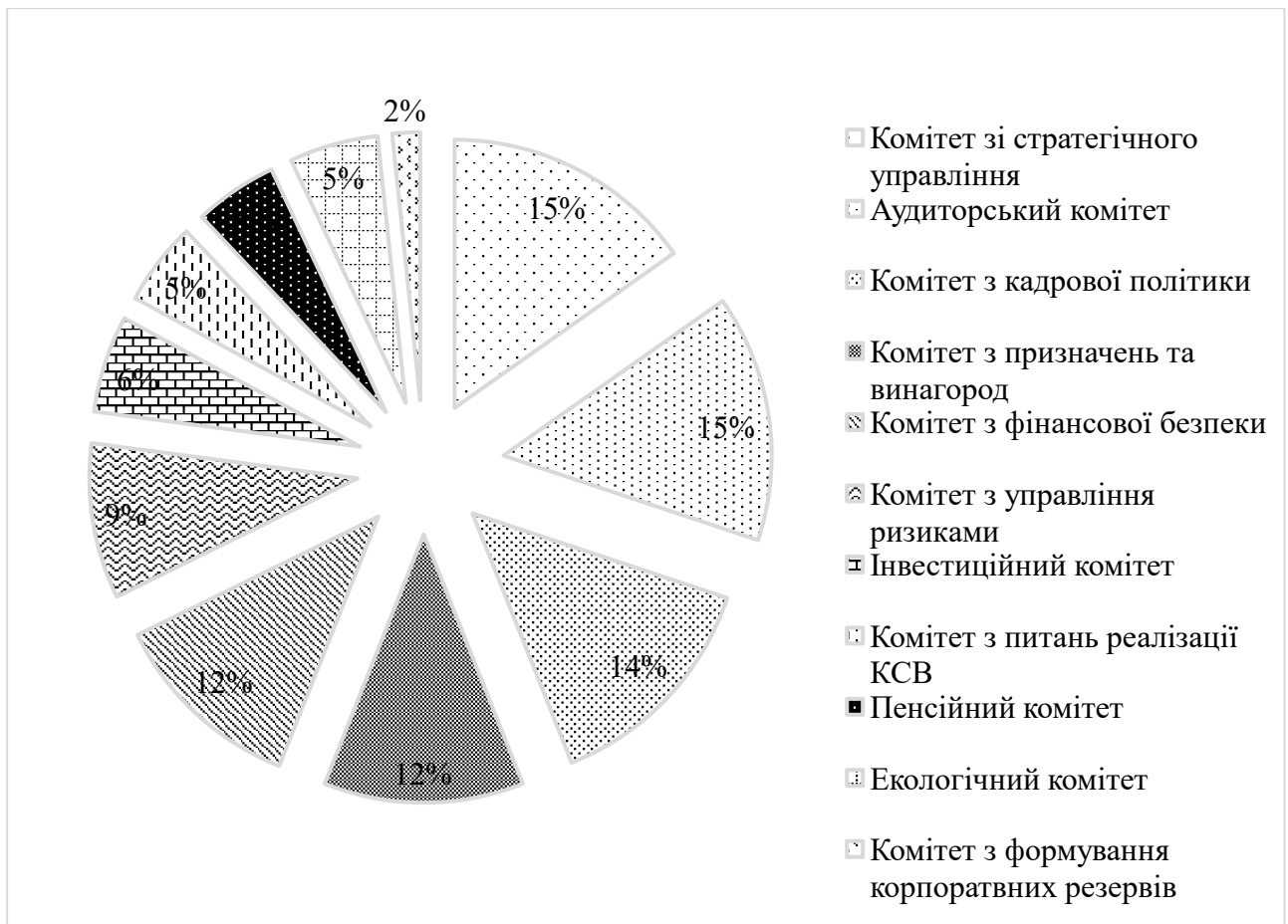


Рис. 1.5. Найбільш важливі комітети у складі Наглядової ради за думкою Канадської асоціації корпоративних секретарів

Серед досліджуваних організацій для виявлення найбільш ефективних інструментів управління корпоративної безпеки: публічних акціонерних товариств – 24 %, приватних акціонерних товариств – 12 %, та некомерційних організацій – 27 % [126]. Як можна побачити, найважливішими комітетами, за думкою респондентів, є комітет зі стратегічного управління, аудиторський комітет, комітет з кадрової політики, комітет з призначень та винагород і комітет з фінансової безпеки. Окрім зазначених комітетів, у міжнародній практиці корпоративного управління, що застосовується у провідних компаніях, розповсюджено створення комітету комплаєнсу та комітету прокьюріменту.

Оцінка структури Наглядової ради підприємства та її функціональних можливостей передбачає перевірку наявності членів трудового колективу у складі Наглядової ради та наявності системи оцінки/ самооцінки дій членів

Наглядової, яка може проводитися різноплановими методами, наприклад, за допомогою анкетування працівників підприємства або зіставлення фактичних показників діяльності підприємства, які обрано акціонерами, з показниками минулих періодів. Також, суттєвою ознакою розвиненого корпоративного управління є наявність посади корпоративного секретаря, який необхідний для підтримання діалогу з акціонерами та стейкхолдерами. Позитивною ознакою функціональних можливостей Наглядової ради є список вимог до членів Наглядової ради, які полягають у наявності певних компетентностей, професійних навиків, фахової освіти, досвіду управлінської діяльності тощо. Відтак, новообраний член Наглядової ради повинен пройти спеціальний професійний курс на підприємстві перед тим, як прийняти повноваження члену ради, для того, щоб мати можливості для повноцінного виконання обов'язків. Окремим пунктом оцінки виступає система винагороди членів Наглядової ради, яка має бути адекватною та відповідати системі оплати праці на підприємстві.

За методикою оцінювання якості корпоративного управління українських компаній [8] консалтингового агентства IBI-Rating дієвість комітетів Наглядової ради оцінювалася за шкалою: «повна відповідність», «часткова відповідність», «невідповідність». Повна невідповідність дієвості організаційних комітетів Наглядової ради складала за показниками: періодичності засідань – 72, 1%; наявність внутрішнього аудитора – 100%; наявність незалежних членів – 95,3%; наявність корпоративного секретаря – 79,1%[8]. Щодо інформаційної відкритості та прозорості про діяльність Наглядової ради, то значення таких показників як оприлюднення аудиторського звіту (30,2%), оприлюднення інформації про членів Наглядової ради та правління на власному сайті (32,6%) теж не відповідає дотриманню принципам корпоративного управління. Середньозважене значення рівня якості корпоративного управління відповідно передовим світовим практикам та принципам досліджених акціонерних товариств склало 56,3%. Таке значення знаходиться на межі рейтингу, що зазначає про наявність ризику для акціонерів, інвесторів, стейкхолдерів [89].

У липні 2024 року з'явилися у Forbs дані дослідження ландшафту корпоративного управління українського бізнесу Українською академією корпоративного управління (UCGA) ста українських приватних компаній, серед яких 48 великих та 52 середніх [15]. За результатами опитування у 15% компаній немає жодного з органів корпоративного управління (рис. 1.6).

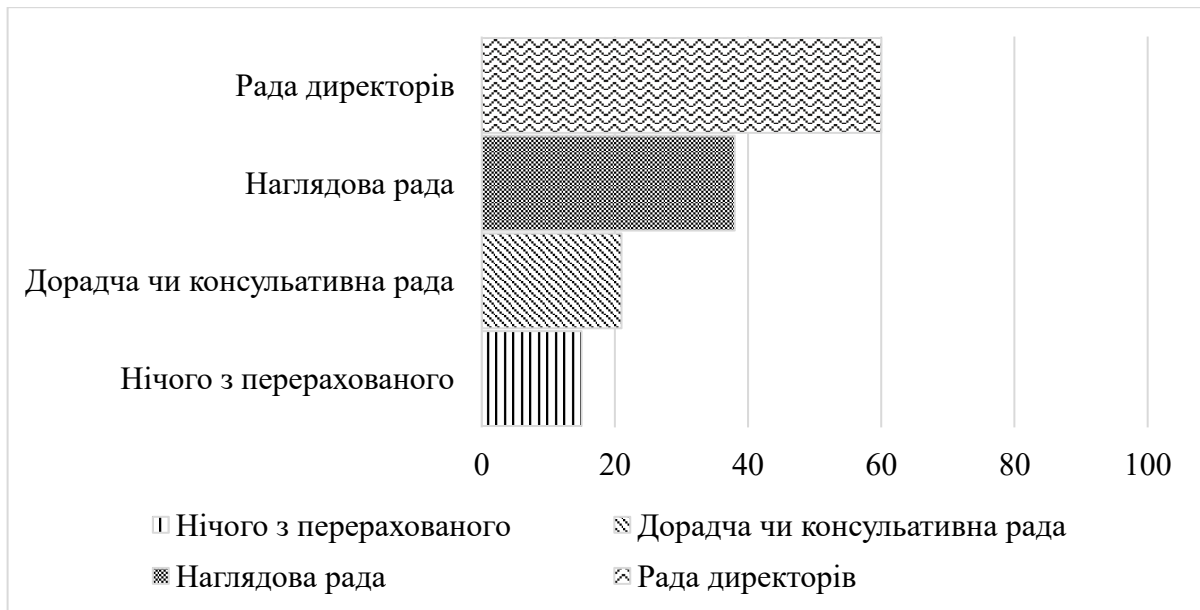


Рис. 1.6. Наявність органів корпоративного управління у досліджуваних акціонерних товариствах

Серед досліджуваних компаній лідери – компанії аграрної галузі Kernel и МХП, рітейл-мережі «Епіцентр», «АТБ-маркет», «Аврора», телеком-компанії «Київстар» и Vodafone, також компанії ДТЕК (Донбаська паливно-енергетична компанія), Yasno, «Метінвест» та інші.

На теперішній час найбільш поширеними у вітчизняному бізнесі є органи контролю - Ради директорів та правління (Board of directors), про що підтвердили 60% респондентів; спостережні ради - 38%. Дорадчі ради, що представляють консультативні органи (Advisory Board) мають кожна п'ята компанія серед опитуваних. При цьому компанії можуть мати одночасно всі зазначені органи. Значна кількість компаній (54%) вважають, що контрольні та консультативні

органи виконують свої функції та інструменти формалізовано, й лише 6% компаній заперечують такий факт. Більш 90% опитуваних спостерігають позитивний вплив органів корпоративного управління на діяльність компанії.

Однак, результати дослідження підтвердили гіпотезу дослідників про критичне ставлення власників як основну ваду щодо впровадження корпоративного управління. Крім зазначеного, серед негативних чинників відзначається про недолік жінок в радах (30%), серед позитивних – робота іноземців в корпоративних органах управління. Найбільш актуальною організаційною формою корпоративного управління виступає Advisory Board, так як власнику надаються можливості приймати рішення, керувати компанією й одночасно отримувати критичну та експертну оцінку.

Практичний досвід з використання такого підходу представлений міжнародною українською компанією Biosphere Corporation. Для проведення зовнішньої експертизи завдань розвитку в Biosphere Corporation було створено експертну раду (Advisory Board), в яку було подано 420 заявок іноземними кандидатами, з яких за результатами конкурсу було обрано 5 осіб – 2 американці та 3 європейці. До функцій даного органу належать: маркетинг, операційна ефективність, моделі управління, менеджмент людського капіталу, продуктовий дизайн, інновації. Власники оцінили такий проект у 120 тис.долл.

Для підвищення якості системи корпоративного управління для українського бізнесу з 2006 року Шведським інститутом менеджменту IFL Entrepreneur було запущено проект DYB (Develop Your Business) за підтримки Шведської агенції з питань міжнародної співпраці та розвитку [130]. Системні рішення щодо формування та розвитку компанії стосуються бізнес-концепції, ключового фокусу розвитку, системи оцінювання та прийняття рішень. Для співвласників українських компаній характерною помилковою ознакою є бачення функцій топ-менеджменту (CEO – chief executive officer) на етапі формування компанії, що розподілені та підприємництво та менеджмент: підприємництво та стратегічний маркетинг, антикризовий менеджмент та вирішення проблемних питань. Однак ці функції належать протилежним

компетентностям та способам мислення – схильність до ризику (характерна особливість підприємництва) та створення стабільного середовища, дія в певних рамкових умовах. Тому основним завданням в системі корпоративного управління постає виділення функцій стратегічного розвитку та оперативного менеджменту. При цьому для генерації креативних ідей, вирішення нестандартних задач необхідно залучати зовнішніх експертів, створювати експертні ради (Advisory board).

Висновки до розділу 1

Корпоративна безпека є складовою та фактором процесів розвитку, так як через вирішення протиріч та суперечностей, проблем ускладнення, загострення ризиків небезпек реалізуються процеси управління розвитком. Трактуювання корпоративної безпеки включає ряд напрямків, пов'язаних з управлінням діяльністю компанії, її розвитком й тому представляється як: «набір методів, принципів, практик управління» для забезпечення «стану захищеності від загроз та небезпечних виробничих факторів», «корпоративної та фінансово-економічної стійкості», підвищення «вартості корпорації» та «стійкості конкурентної позиції» через реалізацію «системи правових, соціально-економічних та організаційно-технічних заходів», «вирішення завдань попередження шахрайства, виявлення порушень та притягання винних до відповідальності», формування «соціально-відповідальної позиції компанії».

Теоретичні положення механізму управління корпоративною безпекою сформовані на синтезі системного, інституціонального, ресурсного та стратегічного підходів. Відповідно положенням системного підходу механізм управління корпоративною безпекою представляється системою управлінських дій щодо запобігання та зменшення ступеня впливу загроз стійкому функціонуванню та розвитку підприємства. Застосування ресурсного та

стратегічного підходів обґрунтовує направленість дії такого механізму на формування стану захищеності корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується ефективне їх використання відповідно цілям стратегічного розвитку компанії та корпоративним інтересам. Між корпоративною та економічною безпекою існує певна причинно-наслідкова взаємозалежність, що відповідає внутрішньому економічному стану компанії (визначається дією принципу достатності фінансово-економічних ресурсів) та інтересам учасників корпоративних відносин (забезпечується принципом збалансованості між інтересами компанії та груп стратегічного впливу). Корпоративна форма представляється широко розповсюдженою організаційною формою підприємницької діяльності, для якої притаманна приватна власність, юридичний статус й зосередження функцій управління в руках верхнього рівня управління. В межах інституціонального підходу функції координації та узгодження механізму є ключовими для забезпечення балансу цілей та інтересів, ефективної дії інституту прийняття найважливіших рішень, принципів, норм, правил в системі корпоративного управління.

Концептуальний базис управління корпоративною безпекою створюють положення концепцій стійкого розвитку, корпоративної та соціальної відповідальності, теорій прийняття рішень та стратегічного управління. Узагальнення теоретичних положень дозволило: виділити ідею розгляду корпоративної системи управління розвитком та формування механізму корпоративної безпеки як цілісної системи цілевизначення з орієнтацією на кінцевий результат - створення спільної інноваційної цінності в продуктах та технологіях через забезпечення балансу інтересів, формування стійкої конкурентної позиції; концентрувати організаційні ресурси механізму (створення нових організаційних форм, бізнес-моделей) на усунення протиріч, суперечностей, конфліктів; визначити корпоративну позицію як стратегічну та генеруючу, посилити її за рахунок таких її видів як соціальна, суспільна, філантропічна та екологічна; обґрунтувати клієнто-орієнтований характер

корпоративної стратегії розвитку за рахунок врахування інтересів клієнтів/споживачів та залучення їх до процесу управління.

Принципи формування механізму управління корпоративною безпекою є універсальним інструментом й базуються на органічному поєднанні принципів стратегічного управління розвитком компанії та корпоративного управління, виступають основою для: ефективного контролю за адміністрацією з боку управління або за виконавчим органом з боку власників; забезпечення відповідності організаційної структури, виконавчого органу довгостроковим цілям розвитку, розподілу повноважень, обов'язків виконавчого органу, виконання обов'язків; формування високого рівня корпоративної культури та якості корпоративного управління за рахунок належної компетенції та відповідної кваліфікації управлінського складу; ефективної реалізації системи стратегічного та поточного планування, контролю, координації та регулювання.

Реалізація функцій механізму управління корпоративною безпекою у повному обсязі базується на положенні про необхідність використання добре відпрацьованих та експериментально перевірених моделей, технік та методик, що забезпечують процеси функціонування та розвитку компанії. Тому при формуванні та реалізації механізму управління корпоративною безпекою необхідно акцентувати увагу на інструментальному аспекті менеджменту, й зокрема, інформаційно-аналітичному забезпеченні, яке складають: аналітичні інструменти стратегічного аналізу (бенчмаркінг, модель стратегічних карт, система збалансованих показників, ключові показники ефективності КРІ й т.д.); експертні методи оцінювання таксономічного інтерв'ю (для формалізації та аналізу стану корпоративної безпеки залучаються експерти та розраховуються інтегральні показники); прийоми та методи фінансово-економічного аналізу для оцінювання фінансово-економічної стійкості (ліквідності, платоспроможності, достатності економічних ресурсів); економіко-математичні методи та моделі (факторний, кластерний, дискримінантний види багатовимірного аналізу, канонічна кореляція, нейронні мережи, динамічні ряди й т.д.); методичні підходи, що використовуються для прийняття колегіальних рішень в умовах

корпоративного управління (наприклад, метод кейсів або метод case studies – вивчення обставин).

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [34, 46, 47, 48, 63, 64, 70].

Список використаних джерел [3, 4, 5, 6, 7, 8, 33, 46, 47, 48, 49, 55, 62, 63, 64, 65, 69, 70, 71, 87, 89, 94, 96, 99, 101, 107, 108, 118, 119, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 132, 134, 137, 138, 139, 140, 143, 144, 145, 146, 147, 150, 151, 152, 195].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз особливостей процесів розвитку підприємств корпоративного сектору України

Державною служба статистики України визначає промисловість як «провідну галузь економіки, яка об'єднує підприємства, що виробляють машини й обладнання, знаряддя праці, предмети побуту, електроенергію, та забезпечує потреби в паливі, сировині, матеріалах та різноманітних товарах» [14]. На 1 квітня 2024 року за даними Державної служби статистики України налічувалося 1503732 юридичних особи, що на 2,2% більше ніж у 2023 році. На той же період найбільша кількість їх налічувалася у неспеціалізованій оптовій торгівлі (93017 юридичних осіб). Серед названих інших видів діяльності промисловості не зазначено (на промисловість припадало тільки 940 юридичних осіб). Так, на виробництво зброї та боєприпасів зареєстровано 174 юридичних особи, комп'ютерів і периферійного устаткування - 269 юридичних осіб, електронних компонентів 224, обладнання зв'язку – 228, змонтованих електронних плат – 80. На 1 квітня 2025 року в Україні налічувалося 551 корпорацій.

Промислові підприємства, як і інші суб'єкти господарювання реалізують свою діяльність в конкретних умовах: інституціональних, нормативно-правових, економічно-соціальних. Тенденції розвитку національної економіки, зміна регуляторного навантаження формують бізнес-середовище в країні, що має безпосередній вплив на безпеку розвитку промислових підприємств. (рис. 2.1).

Виходячи із класичної структури інститутів, як складових інституціонального середовища, яка запропонована Д. Нордом [14241], виділяють: формальні інституції, які представляють собою нормативно-правове забезпечення функціонування соціально-економічних систем; неформальні

інституції, що уявляють собою правила і норми суспільної поведінки не зафіксовані в формальному вигляді і порушення яких не несе санкцій з боку формальних інститутів; механізми примусу, як унікальні повноваження формальних інститутів в державі.



Рис. 2.1. Умови зовнішнього середовища безпеки розвитку промислових підприємств

Для розмежування трактувань понять інституцій у вигляді організаційних об'єднань від таких, що уявляють собою сукупність неформальних правил при визначенні інституціонального середовища безпеки розвитку промислових підприємств запропоновано використовувати критерії масштабності та наявності фіксованих законодавством правил.

У наукових дослідженнях, присвячених вивченню впливу інституцій на економічний розвиток, особлива увага приділяється двом аспектам: якості правової системи та рівню розвитку фінансової сфери. Спираючись на дослідження А. Шляйфера [153] та Р. Левіна [154] проведені в 90-х роках минулого сторіччя, які спрямовані на емпіричний аналіз зв'язку між інститутами національної правової системи та економічним зростанням країни, зв'язку між національною фінансовою системами і темпами зростання в довгостроковій перспективі, накопиченням основного капіталу і поліпшенням ефективності використання інвестицій підтвердили, що існує тісний зв'язок між правовою системою та рівнем розвитку національної економіки, що в свою чергу створює

умови для інтенсивного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Дослідники також звертають увагу на те, що розвинуті фінансові системи в країні збільшують ймовірність успішної реалізації ефективних інновацій, що в свою чергу сприяє прискореному економічному зростанню як економіки країни так і підприємств.

Організація середовища для безпечного розвитку підприємства є завданням держави. Державні інституції формують «правила гри», тоді як підприємництво є одночасно і продуцентом, і реципієнтом усталених форматів [110]. В Україні інституціональне середовище безпеки розвитку промислових підприємств сформовано ключовими органами державної влади в країні, діяльність яких напряму чи опосередковано регулює промисловість та недержавні інституції які мають вплив на діяльність промислового підприємства і можуть як стимулювати розвиток так і стримувати його (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Інституційне середовище безпеки розвитку промислових підприємств
України**

Назва інституції	Характеристика впливу на безпеку розвитку промислових підприємств
Верховна Рада України	Вищий орган законодавчої влади в країні має безпосередній вплив на діяльність промислових підприємств через прийняття нормативно-правових актів щодо регулювання бізнес-середовища, конкуренції, прав власності, податкового навантаження.
Кабінет міністрів України	Вищий виконавчий орган країни функції якого полягають в формуванні та реалізації державної політики, в тому числі промислової.
Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України	Формує і реалізує державу промислову політику, сприяє залученню інвестицій в стратегічні галузі економіки.
Антимонопольний комітет України	Впливає на безпеку розвитку промислових підприємств через регулювання конкуренції, зокрема через запобігання монополістичної поведінці, контроль концентрації ринків.
Державна служба статистики України	Опосередковано впливає на безпеку розвитку промислових підприємств оскільки не є нормотворчим або регуляторним органом. Постачальник статистичної інформації – ресурсу для аналізу тенденцій розвитку та оцінювання тенденцій змін в промисловості країни.
Національний банк України	Здійснює регулювання умови кредитування, валютних та інвестиційних питань, що безпосередньо впливає на безпеку розвитку промислових підприємств.

Продовження таблиці 2.1

Назва інституції	Характеристика впливу на безпеку розвитку промислових підприємств
Органи місцевого самоврядування	Регулюють діяльність підприємств, в тому числі промислових, в межах громад.
Торгово-промислова палата України	Представляють інтереси промислових підприємств та сприяють розвитку діалогу із урядом країни.
Профспілки та організації працівників	Прямо впливають та соціально-трудова відносини між роботодавцем та співробітниками.
Стратегічні об'єднання	Альянси, кластери, науково-дослідні центри та інші об'єднання, участь в яких розширює можливості підприємства в розвитку та забезпеченні своєї безпеки – визначають умови взаємодії (вимог до стандартизації діяльності, цифровізації бізнес-процесів, орієнтації виробництва під конкретні вимоги – спільні цілі об'єднання, підвищення витрат на науково-дослідні роботи)

Відповідно до таблиці 2.1 основні інституції, діяльність яких впливає на безпеку розвитку промислових підприємств це: ієрархія органів державної влади, які безпосередньо впливають на створення та регулювання умов функціонування, розвитку та забезпечення безпеки; органи державної влади що створюють інформаційний ресурс, який виступає одним із елементів впливу на прийняття управлінських рішень щодо безпекового розвитку; недержавні інституції які мають опосередкований вплив на діяльність підприємства шляхом впливу на його внутрішнє середовище та можливістю – торгово-промислова палата, профспілки, стратегічні об'єднання довгострокового та короткострокового партнерства (кластери, індустріальні парки, науково-дослідні центри).

Наведені інституції створюють «правила гри» - норми, правила, принципи взаємодії для всіх учасників підприємницької діяльності. Ефективність їх діяльності відображається в нормативно-правовому середовищі в країні, його простоті, гармонічності, спрямованості на нівелювання ризиків для суб'єктів підприємницької діяльності в сфері промисловості через реалізацію функцій:

створення нормативно-правового забезпечення діяльності промислових підприємств та умов забезпечення їх економічної безпеки -законотворча діяльність щодо процесів захисту інформаційних, кадрових, фінансових, виробничих, інтелектуальних ресурсів;

надання фінансової підтримки - розробка та реалізація програм фінансової підтримки (пільгове кредитування, компенсації, гранти, допомога в релокації);

контрольно-наглядова функція - відстеження та контроль за дотриманням встановлених законодавством норм і правил;

інформаційно-аналітична функція - створення та підтримка інформаційних баз даних щодо економічної ситуації в країні, прогнозування кризових явищ, розробка заходів для нівелювання їх негативного впливу;

забезпечення інформаційної безпеки - розробка стандартів, правил, процедур захисту інформаційної інфраструктури в країні, створення умов для впровадження нових технологій в діяльність промислового підприємства для відповідності встановленим вимогам.

Вищенаведені функції інституціонального середовища щодо формування умов безпеки орієнтованого розвитку промислових підприємств реалізуються здебільшого в їх нормотворчій діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Нормативно-правове забезпечення щодо регулювання діяльності промислових підприємств в Україні

Назва нормативно-правового акту	Зв'язок із регулюванням діяльності промислових підприємств
Цивільний кодекс України	Містить основні норми щодо майнових відносин, договорів, корпоративних прав. Після втрати чинності Господарським кодексом України став основним нормативно-правовим актом що містить визначення базових категорії щодо здійснення підприємницької діяльності.
Податковий кодекс України	Визначає правила оподаткування підприємств. Є інструментом реалізації податкової політики держави. Визначає податкове навантаження.
Митний кодекс України	Регулює експортно-імпортні операції та митні режими. Є критично важливим для промислових підприємств задіяних в зовнішньоекономічній діяльності.
Кодекс законів про працю України	Визначає засади реалізації трудових відносин
Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Визначає правила і принципи антимонопольного регулювання. Основна сфера – контроль концентрації підприємств на ринку
Закон України «Про індустриальні парки»	Формує стимули для розвитку інвестування промислової діяльності, які були розширені за період з 2022-2024 рр.

Продовження таблиці 2.2

Назва нормативно-правового акту	Зв'язок із регулюванням діяльності промислових підприємств
Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями»	Спрямований на розвиток державної підтримки великих інвестиційних проектів. Ввів механізми «інвестняні».
Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»	Регулює питання стандартизації та сертифікації діяльності підприємств, в тому числі в контексті гармонізації українського та законодавства Європейського Союзу.
Закон України «Про ринок електричної енергії»	Важливий нормативно-правовий акт для енергомістких галузей промисловості. Регулює енергетичний ринок.
Закон України «Про управління відходами»	Визначає нову модель екологічного регулювання, встановлює екологічні вимоги.
Закон України «Про оборонні закупівлі»	Особливо важливий після 2022 року, визначає і регулює державні замовлення в оборонно-промисловий комплекс країни.

Ефективність наведеного в таблиці 2.2 нормативно-правового забезпечення щодо регулювання діяльності промислових підприємств та загальних норм реалізація підприємницької діяльності встановленими широким колом профільних та загальних законодавчих актів віддзеркалюється на результатах діяльності підприємств в сфері промисловості.

У зв'язку із геополітичною кризою 2022 року в Україні нормативно-правове регулювання діяльності підприємств зазнало інтенсивних змін. Зокрема введення в дію Закону України «Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» [27] та Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» [77] змінили правила доступу підприємства до державної підтримки шляхом започаткування пріоритетності учасників індустріальних парків в отриманні податкових пільг та спрощенні митного режиму. Така тенденція може стати причиною монополізації окремих сфер економічної діяльності, зокрема промисловості.

Одним із наслідків введення в дію спеціальних податкових режимів розглядається розробниками з точки зору внеску встановлених норм в

покращення бізнес-середовища в країні через збільшення обсягів інвестиційного фінансування та активізацію капіталовкладень, модернізацію та розвиток виробничої діяльності. збільшення кількості робочих місць .

Окремо слід відзначити внесення змін до Митного кодексу України шляхом введення в дію Закону України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо захисту прав інтелектуальної власності під час переміщення товарів через митний кордон України» в 2019 році [76], в якому встановлено розмір додаткового мита (58 євро) на одну тону експорту брухту чорних металів

Формально метою прийняття цього законодавчого акту було підвищення додаткового мита у розмірі 58 євро на тону при експорті брухту чорних металів з метою стабілізації галузі промислової металообробки – високотехнологічної сфери діяльності [110]. Передбачуваність регуляторної політики є однією з основ сталого функціонування галузі, залучення інвестиційного фінансування, розвитку партнерської взаємодії, в тому числі із міжнародними партнерами. Ручне управління регуляторною політикою, а саме внесення змін в Митний Кодекс України, знижує інвестиційну привабливість країни через підвищення ризиків несистемного і непередбачуваного скорочення експорту на користь однієї із галузей економіки. Нові норми змінили конкурентне середовище в країні порушивши рівнозначність доступу до дешевої сировини через надання адміністративно погодженої переваги в такому доступі підприємствам, які спеціалізуються на виробництві заготовок. В контексті безпеки розвитку промислових підприємств такі зміни спровокували розвиток тенденції до тінізації економіки, поглиблення корупційних практики.

Одним із основних показників розвитку економіки країни, участь в якому безпосередньо приймають промислові підприємства виступає валовий внутрішній продукт. Для визначення внеску промисловості в ВВП України доцільно простежити структуру його формування (рис. 2.2) [14].



Рис. 2.2. Виробництво та розподіл ВВП України за видами економічної діяльності з 2016 по 2024 р.

З представленої на рисунку 2.2 інформації вбачається, що участь промисловості (за методологією Державної служби статистики України промисловість охоплює[14]: добувну і переробну промисловість; постачання електроенергії, газу, пари; водопостачання та поводження з відходами) в формуванні ВВП України поступову збільшується, та показник змінився з 351386 млн. грн. в 2016 році до 1186616 млн. грн. в 2024 році).

Для поглибленого розуміння та проведення детального аналізу доцільно проаналізувати частки кожного виду промислової діяльності (рис. 2.3).

Як представлено на рисунку 2.3 за досліджуваний період спостерігається домінування частки переробної промисловості із максимальним значенням показника в 2016 році – 60,21% та мінімальним в 2024 році – 47,45%. Добувна промисловість із максимальним значенням 28,63% та мінімальним в 2016 році – 24,2% знаходиться на другому місці серед видів промислової діяльності в виробництві та розподілі ВВП країни. На третьому місці знаходиться діяльність із постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, максимальне значення в 2024 році – 26,61% а мінімальні в 2016 році – 13,58%. Водопостачання, каналізація та поводження з відходами займають останнє місце

із максимальним значенням в 2,14% в 2021 році та мінімальним в 1,52% в 2019 році.

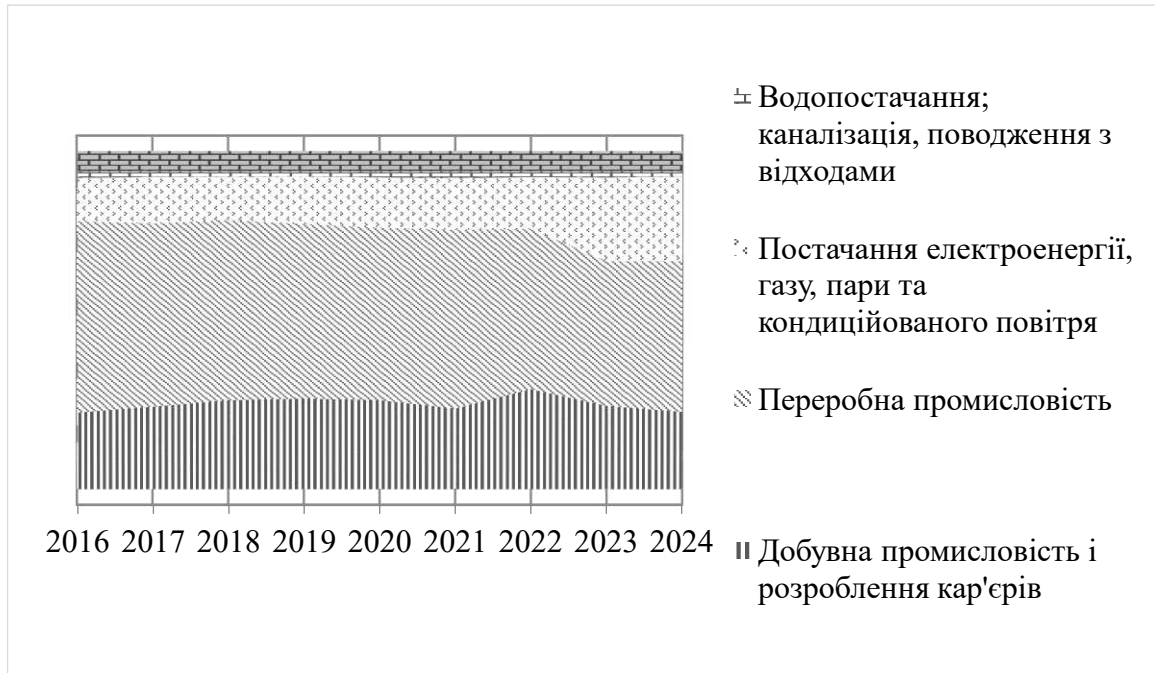


Рис. 2.3. Динаміка зміни частки промисловості в виробництві та розподілі ВВП України за період з 2016 по 2024 роки

Проведений аналіз демонструє домінування переробної промисловості за весь досліджуваний період, зростання частки добувної промисловості до 2022 року із подальшим поступовим її зниженням, суттєве зростання енергетичної галузі після 2022 року та стабільно низку частку водопостачання у виробництві та розподілі ВВП України. Дані представлених на рис. 2.2 і 2.3 відображають процес трансформації української економіки, який здійснюється, в тому числі, через зміну нормативно-правового регулювання промислової діяльності. Вищенаведені дані демонструють загальні тенденції: поступове зниження частки промисловості з 21% до 18%; збільшення ролі сектору послуг; підвищення вагомості енергетики після 2022 року.

Промисловість все ще залишається системо утворюючим сектором формуючи значну частину ВВП про відмічається перехід до сервісно-орієнтованої моделі економіки.

Окрім вищенаведеного характеристика стану промисловості в Україні представлена індексом промислового виробництва, який за своєю суттю і змістовним наповненням уявляє собою статистичний показник зміни обсягів промислового виробництва. Його обчислення представлено зваженим середнім з індексів окремих видів продукції промисловості.

Доцільність використання індексу промислового виробництва в аналізі процесів безпеки розвитку промислових підприємств України обумовлено тим, що він дозволяє проводити оцінювання економічної динаміки та розкриває позитивні і негативні тенденції в промисловості. Окрім іншого системний аналіз індексу промислового виробництва є інструментом відстеження криз, аналізу галузевого економічного розвитку та основою для побудови прогнозних значень розвитку промисловості (рис. 2.4).

За даними рис. 2.4, можна зробити наступні висновки:

1. Загальний індекс промислового виробництва в країні:

2019 рік – значення індексу промислового виробництва в Україні дорівнювало 91,7%, виходячи із методології розрахунку, в якій попередній рік означає значення в 100%, наявні данні свідчать про зниження обсягів промислового виробництва;

2020 рік – зростання до 104,5% що демонструє відновлення промисловості;

2021 рік – зниження промислової активності до 97,8%;

2022 рік – різке падіння до 55,3% що є наслідком геополітичної кризи, руйнуванням промислових підприємств, порушення логістики, загальним скорочення промислового виробництва в шоковий період;

2023 рік – значне відновлення до 123,8% показує активізацію промислової активності в країні, що в тому числі відображає здатність промислових підприємств до адаптації до нових умов;

2024-2025 роки – сповільнення темпів зростання до 93,9% та 93,3% відповідно, демонструючи незначне скорочення промислового виробництва.

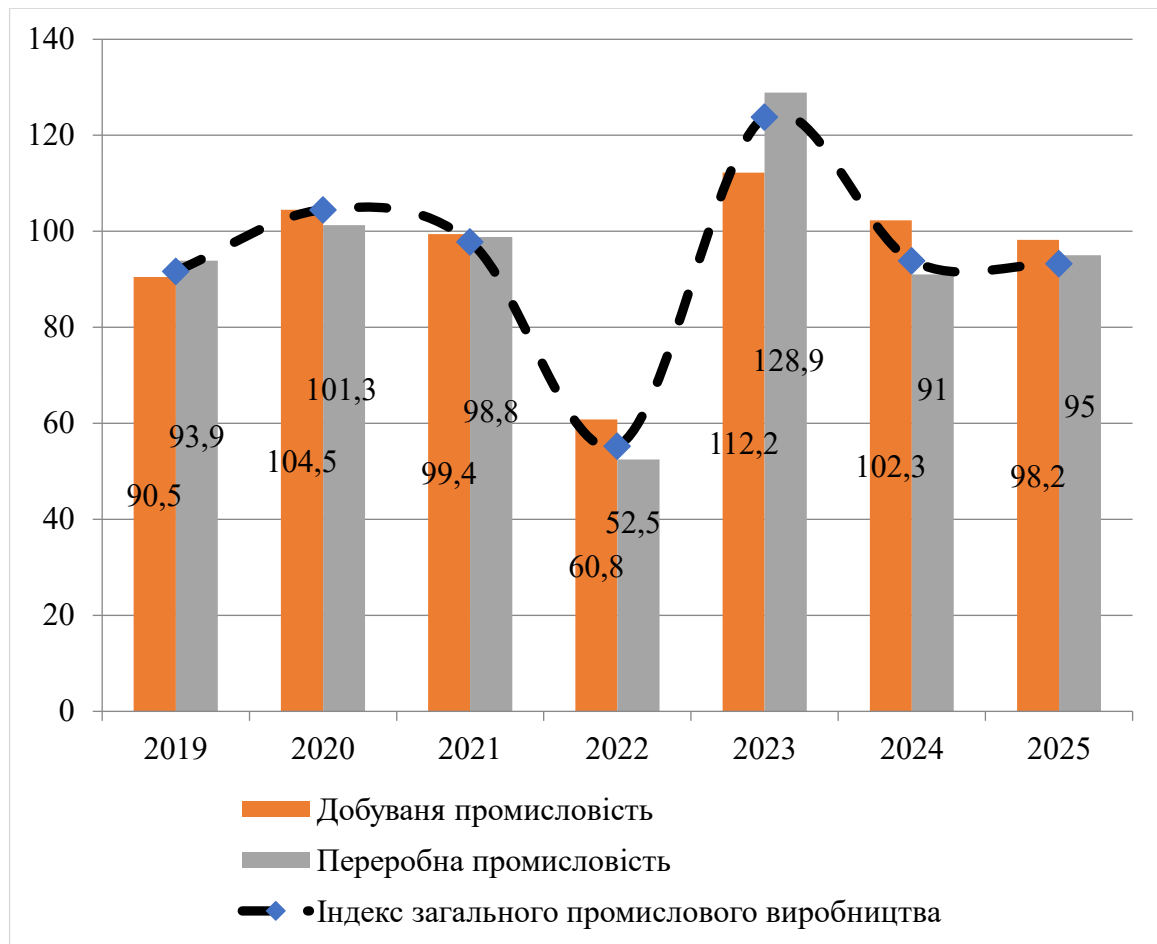


Рис. 2.4. Зміна значень індексу промислового виробництва в Україні за період з 2019 по 2025 рр.

Джерело: складено автором за джерелом [14]

2. Добувна промисловість:

2019 рік – значення індексу 90,5%, що свідчить про спад промислового виробництва в цій галузі;

2020 рік – зростання промислової активності до 104,5%, що показує відновлення добувної промисловості;

2021 рік – зниження значення індексу до 99,4%, що демонструє незначне погіршення галузевого виробництва;

2022 рік – значне скорочення виробництва в добувній промисловості до 60,8%, що пояснюється шокowymi наслідками проведення бойових дій на

території країни, втратою родовищ, ускладненням видобутку та транспортування ресурсів;

2023 – початок поступового відновлення до 112,2%, що також демонструє адаптивність добувної промисловості;

2024-2025 роки – 102,3% та 98,2% що в сукупності із значеннями 2023 року демонструє поступове зниження активності промислових підприємств добувної галузі.

3. Переробна промисловість:

2019 рік – індекс промислового виробництва досягає 93,9%, що показує зниження промислової активності у порівнянні із попереднім роком;

2020 - 2021 роки – зростання значення до 101,3% в 2020 році та зниження, але не суттєве, до 98,8% в 2021 році;

2022 рік – значне скорочення обсягів виробництва до 52,5% що пов'язано із наслідками проведення бойових дій, зокрема втратою виробничих потужностей, руйнування логістичних шляхів, проблемами із постачанням сировини;

2023 році – різке відновлення до 128,9%, це вищий показник відновлення промислового виробництва у порівнянні із даними добувної промисловості;

2024-2025 роки – зниження промислової активності до 90% у 2024 році, часткове відновлення виробництва в галузі переробної промисловості із значенням індексу в 95% в 2025 році, дані демонструють часткову стабілізацію але відсутність повноцінного відновлення.

Аналіз динаміки зміни індексу промислового виробництва в Україні за період з 2019 по 2025 роки демонструє чутливість промисловості до впливів зовнішніх факторів, насамперед геополітичної нестабільності, що підтверджується падінням значень індексу в 2022 році майже вдвічі. 2023 рік був роком відновлення промислової активності, особливо в галузі переробки. Але за останні два роки темпи знову сповільнюються, це може бути свідченням повільної стабілізації промислового виробництва але водночас демонструє збереження структурних проблем в українській економіці.

Вищенаведене дозволяє дослідити конкурентне середовище діяльності промислових підприємств для виділення основних аспектів безпеки їх розвитку. Конкурентне середовище діяльності промислових підприємств сформовано чинниками ступеня відкритості та стабільності економіки, відповідності нормативно-правового забезпечення, підвищення прозорості бізнесу та збільшенням обсягів інвестицій, створенням інноваційних продуктів та послуг.

В міжнародній практиці ефективність інституціонального середовища в країні відстежується різноманітними індексами і рейтингами, одним з яких є Індекс процвітання, який дозволяє оцінити ступінь відкритості економіки для конкуренції [156].

Аналіз оцінок країни за субіндексами ефективності умов функціонування бізнесу та якості економіки дозволяє оцінити ефективність нормативно-правового забезпечення як маркеру умов безпеки конкурентного середовища в Україні (рис. 2.5).

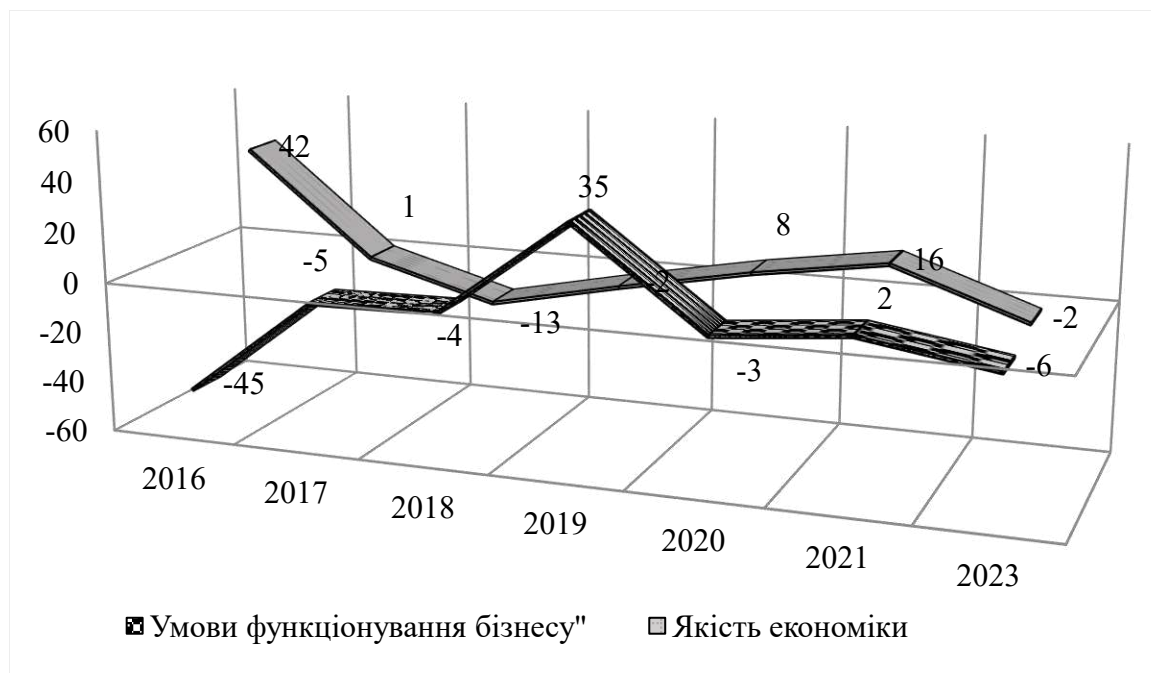


Рис. 2.5. Динаміка змін показників індексу процвітання для України за період з 2016 по 2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [156]

За приведеною на рис. 2.5 інформацією можна побачити що з 2016 по 2021 роки в Україні відбувалось покращення бізнес-середовища, що обумовлено зниження регуляторного навантаження, підвищення прозорості та збільшенням обсягів інвестицій.

В 2023 році країна перебувала на 78 місці в рейтингу за умовами бізнесу що демонструє наявність проблем. 77 місце за якістю економіки свідчить про низький рівень макроекономічної стабільності, продуктивності економіки, що є наслідком глибокої кризи 2022 року.

Конкурентне середовище, що представляється моделями поведінки на ринку, що проявляється через взаємодію суб'єктів ринку (підприємствами, державою, споживачами), виводом інноваційних продуктів та технологій. Інноваційна діяльність безпосередньо впливає на конкурентні можливості промислового підприємства та пов'язана з ризиками їх втрати. Тому забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища в процесі досягнення стратегічних цілей розвитку є вкрай важливим завданням для механізму управління безпекою корпоративного розвитку.

Залежність нарощування економічно потенціалу промисловими підприємствами від їх інноваційної діяльності визначається тим, що впровадження інновацій дозволяє займати лідерські позиції на ринку шляхом вдосконалення і оновлення продукції та виробництва.

Дослідники по різному визначають інноваційну діяльність підприємств. Наприклад Черняєва А. пропонує розглядати її як динамічний процес реалізації інноваційної функції підприємства, при цьому автор акцентує увагу, що важлива не тільки наявність нововведень але й послідовність цілеспрямованих дій які підтримують безперервне оновлення підприємства [109].

Традиційно вчені розглядають інноваційну активність як стратегічно орієнтовану діяльність, що охоплює створення, освоєння та виробництво нових технологій, продуктів, організаційних форм праці та управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства [28].

Дослідники Мілька А. із співавторами пропонують розглядати інноваційну активність підприємств як сукупність показників інноваційної діяльності, що дозволяють комплексно оцінити рівень інноваційного потенціалу в контексті конкурентних переваг [53].

Аналіз літературних джерел дозволяє встановити, що інноваційна активність промислового підприємства є комплексною характеристикою, що спрямована на відображення інтенсивності інноваційної діяльності. Формування інноваційної активності є складовою системи управління безпекою розвитку промислового підприємства.

В Україні основним показником результативності інноваційної діяльності промислових підприємств є показник кількості таких підприємств. При цьому з огляду на те, що інноваційна активність полягає не тільки в створенні принципово нових продуктів й також включає удосконалення та впровадження інноваційних процесів, огляд кількості інноваційно активних промислових підприємств необхідно проводити в розрізі показників кількості підприємств що впроваджували нову або значно вдосконалену продукції для ринку та лише для підприємства і кількості підприємств, які впроваджували нові інноваційні процеси.

Результати узагальнення інформації щодо інноваційної активності промислових підприємств в Україні представлено на рис. 2.6.

За даними рисунку 2.6 стає зрозуміло, що інноваційна активність промислових підприємств в Україні зосереджена на підприємствах переробної промисловості – 17,1% в 2020 р. а 17,5% в 2024 р. Слід зауважити що за досліджуваний період відбулось значне падіння частки інноваційно активних підприємств починаючи із 2021 роки. Зокрема в сфері переробної промисловості частка інноваційних підприємств із 17,1% в 2020р. знизилась до 6,9% в 2021р.

Показник частки інноваційно активних підприємств в добувній промисловості демонструє спад, і на відміну від підприємств сфери промисловості, його відновлення в 2024 році було нижчим. Так, частка

інноваційно активних підприємств в добувній промисловості складала 7,3% в 2020 р., 4% в 2021р., 3,7% в 2022р., 1,6% в 2023 р. та 9,2% в 2024 р.

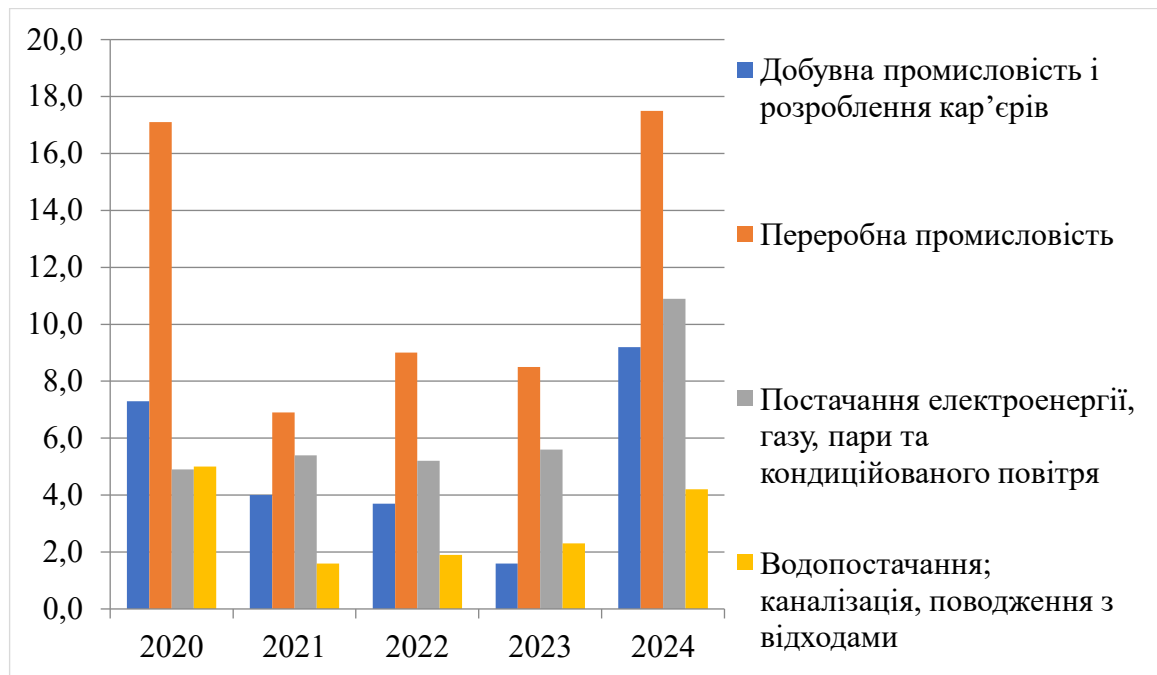


Рис. 2.6. Зміна частки інноваційно активних промислових підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Сфера енергетичного постачання не відрізнялась високим значенням частки інноваційно-активних підприємств, проте єдина демонструє суттєве та постійне зростання: з 4,9% в 2020 р. до 10,9% в 2024р., на відміну від інших сфер промисловості – без зниження активності інноваційної діяльності за досліджуваний період.

Частка інноваційно активних підприємств в сфері водопостачання постійно знижується за останні чотири роки: 5% в 2020р., 1,6% в 2021р., 1,9% в 2022р., 2,3% в 2023р., 4,2% в 2024р. Як бачимо, навіть попри зростання показника після 2021 року його значення ще не дійшло до рівня 2020 року.

Для всебічного розуміння стану інноваційно активної діяльності промислових підприємств необхідно провести аналіз в розрізі частки підприємств що впроваджували нову продукцію для ринку та лише

для підприємства, та частки підприємств, що впроваджували нові процеси з огляду на наявність відкритих даних інформація представлена для підприємств добувної (рис. 2.7) та переробної промисловості.

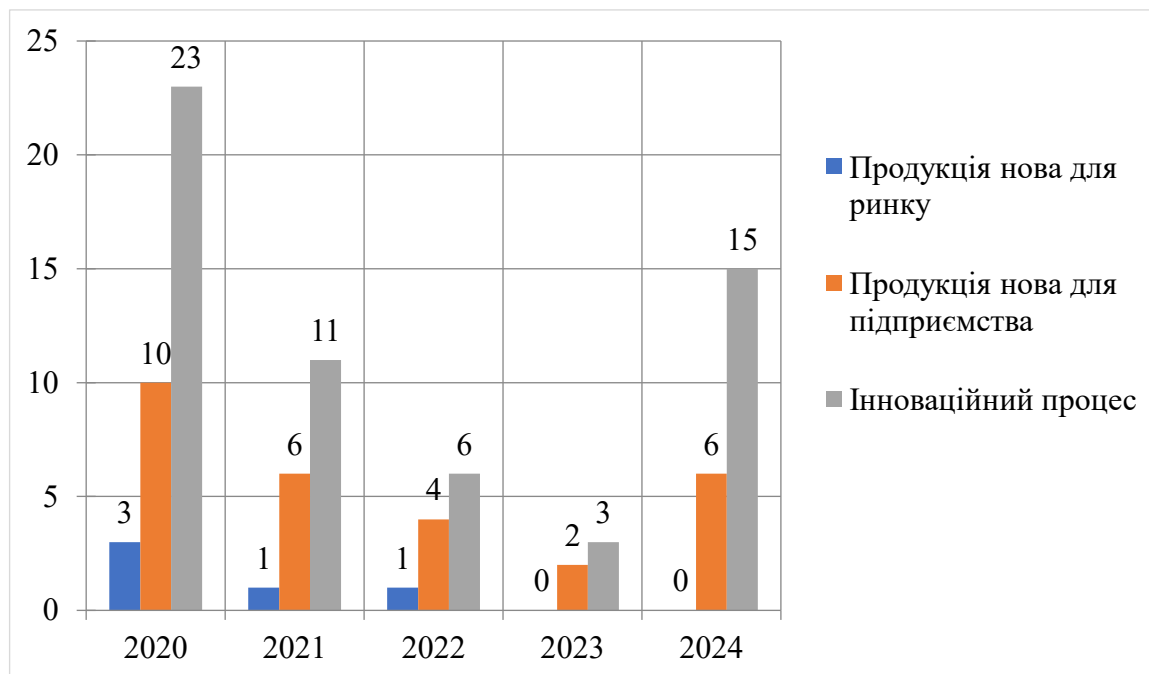


Рис. 2.7. Кількість інноваційно активних підприємств в сфері добувної промисловості України із розподілом на типи впроваджених інновацій
Джерело: складено автором на основі [14]

Проведений аналіз показує, що інноваційна активність українських промислових підприємств більше зосереджена на впровадженні нових інноваційних процесів а не на створенні інноваційної цінності, що є основою формування конкурентоспроможності підприємства на ринку. Водночас впровадження інноваційних процесів підприємствами добувної промисловості говорить про поступову модернізацію діяльності, що опосередковано впливає на конкурентоспроможність. Крім того, впровадження інноваційних процесів може знижувати собівартість продукції, що також позитивно впливає на конкурентну позицію підприємства.

Аналіз типів інновацій впроваджених в переробній промисловості представлено на рис. 2.8. За даними вбачається, що кількість інноваційно активних підприємств в сфері переробної промисловості значно перевищує кількість інноваційно активних підприємств добувної. Водночас в цій сфері також простежується тенденцію привалювання впровадження інноваційних процесів та продукції нової для підприємства.

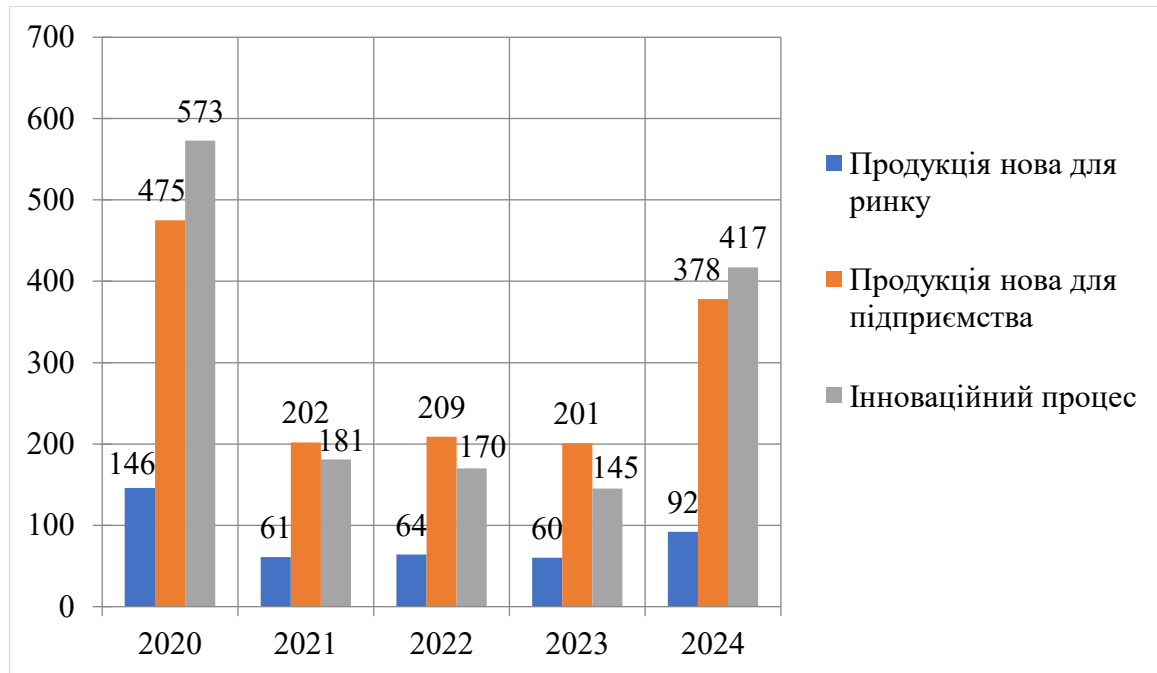


Рис. 2.8. Кількість інноваційно активних підприємств в сфері переробної промисловості України із розподілом на типи впроваджених інновацій

Джерело: складено автором на основі [14]

Так, продукція нова для ринку виготовлялась в 2020 році 146 підприємствами в 2021 році їх кількість знизалась до 61 підприємства. Із останніх доступних даних в 2024 році впровадженням продукції нової для ринку займалися 92 вітчизняних промислових підприємства. Показник продукція нова для підприємства демонструє вищі значення але також із суттєвим падінням із 2020 р. до 2021 р. Так, в 2020 році серед підприємств переробної промисловості 475 впроваджували продукти нові для підприємства а в 2021 році їх кількість

зменшилась до 202. В 2024 році їх кількість становить 378 підприємства. Впровадження інноваційних процесів демонструє таку саму тенденцію – спад 2020-2021рр. підйом в 2024 році. Слід також підкреслити що цей показник демонструє найвищою різницю в значеннях 2020р. та 2024р. Відповідно, серед підприємств переробної промисловості 573 впроваджували інноваційні процеси в 2020р., а в 2021 р. їх кількість зменшилась до 181, в 2024р. вже 417 підприємства прозвітували про впровадження інноваційних процесів.

Інноваційна активність підприємств тісно пов'язана із проведенням досліджень. Реалізація інноваційної активності здійснюється для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок створення нової продукції або послуги з метою отримання більшого прибутку [13]. При цьому, одним із стримуючих чинників впровадження інновацій дослідники виділяють недостатнє розуміння економічних наслідків [154]. Також важливо окреслити, що підприємства новатори знаходяться в зоні підвищеної ризикованості, через необхідність додаткових витрат на проведення досліджень [109].

Окрім необхідності збільшення фінансових витрат на проведення дослідження, підтримка інноваційної активності потребує відповідного забезпечення: комплексу знань, навичок і компетенцій персоналу, задіяного в інноваційній діяльності, сукупність яких дозволяє проводити дослідження щодо створення інноваційних рішень; системи накопичення, передачі та використання знанієвого потенціалу; наявності спеціалізованих структурних одиниць діяльності яких спрямована на підвищення інноваційного активності серед співробітників; культури інновацій; мотиваційної системи спрямованої на заохочення до новаторської діяльності.

Результат аналізу витрат вітчизняних промислових підприємств на проведення досліджень і розробок демонструє, загальну тенденцію на зниження обсягів витрат на проведення досліджень (рис. 2.9).

Так в 2020 році із 809 промислових підприємств 243 здійснювали і фінансували проведення науково-дослідних робіт власними силами, в 2024 році їх кількість знизалась до 120 із загальної кількості 627 промислових підприємств.

Тенденція змін обсягів фінансування проведення науково-дослідних робіт іншими підприємствами також негативна: 117 підприємств в 2020 році і лише 63 промислових підприємства в 2024 році оплачували проведення науково-дослідних робіт іншими підприємствами. Найбільше зниження демонструє фінансування інноваційної діяльності окрім науково-дослідних робіт: 71% або 575 промислових підприємств фінансували інноваційну діяльність в 2020 році, станом на 2024 рік їх кількість зменшилась до 247, що складає 39% від загальної кількості промислових підприємств [14].

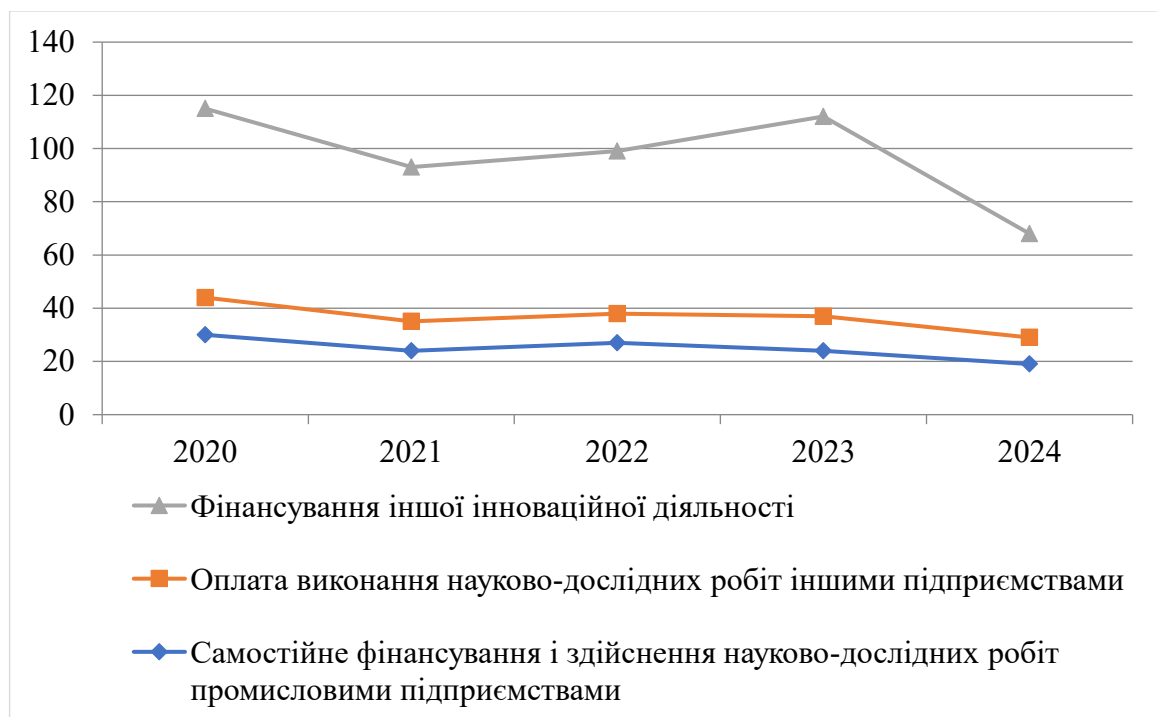


Рис. 2.9. Зміна обсягів і напрямів фінансування науково-дослідних робіт вітчизняними промисловими підприємствами за період з 2020 по 2024 роки

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Визначена негативна тенденція в фінансуванні інноваційної діяльності окрім іншого пов'язана із геополітичною кризою в країні. Ускладнення зовнішніх умов, підвищення невизначеності та ризикованості діяльності промислових підприємств, змушує керівництво знижувати обсяги додаткових витрат, оскільки в теперішній час, коли існує ризик фізичної втрати майна

підприємства та повної зупинки його діяльності, керівництво вимушено змінювати пріоритети фінансових вкладень.

Всесвітня організація інтелектуальної власності проводить щорічне оцінювання результатів інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу різних країн світу. Глобальний інноваційний індекс дозволяє зрозуміти створені в країні умови для розвитку інноваційної діяльності та визначити наскільки вони ефективні. Методологія розрахунку Глобального індексу інновацій передбачає, що чим вище значення складової тим гірші умови за цією складовою[156]. Всього в дослідженні аналізуються та оцінюються позиції країн за сім'ю складовими [156]:

знання і технології – показник конкретних результатів інноваційної діяльності в сфері науки, демонструє рівень створення і використання інноваційних технологій в країні;

людський капітал і дослідження – відображає освітній та науковий потенціал країни, розглядається достатність знань та кадрів для здійснення інноваційної діяльності;

креативні результати – оцінює інновації у творчих і культурних індустріях;
розвиток бізнесу – оцінює здатність підприємств використовувати знання та створювати інновації;

інституції – складова відображає якість політичного, правового та регуляторного середовища в країні, інтерпретація значень здійснюється за логікою «чим кращі інституції, тим безпечніше та простіше створювати і розвивати інноваційний бізнес»;

інфраструктура – відображує фізичну, цифрову та екологічну інфраструктуру, необхідну для розвитку інновацій, оскільки рівень розвинутості інфраструктури демонструє можливості швидко впроваджувати нові технології та розвивати бізнес;

розвиток ринку – складова характеризує фінансові та економічні умови для інноваційної діяльності та показує, наскільки легко інноваційно активні підприємства можуть отримати фінансування;

Результати порівняння значень деяких показників Глобального індексу інновацій для України за 2020 та 2024 рік представлені на рисунку 2.10. За результатами аналізу зміни оцінок за складовими Глобального інноваційного індексу для України (рис. 2.10) можна побачити, що за досліджуваний період найгірші значення за складовими: інфраструктура, інновації, розвиток ринку. При цьому найкращі оцінки країна отримала за складовою креативні результати в 2024 році.

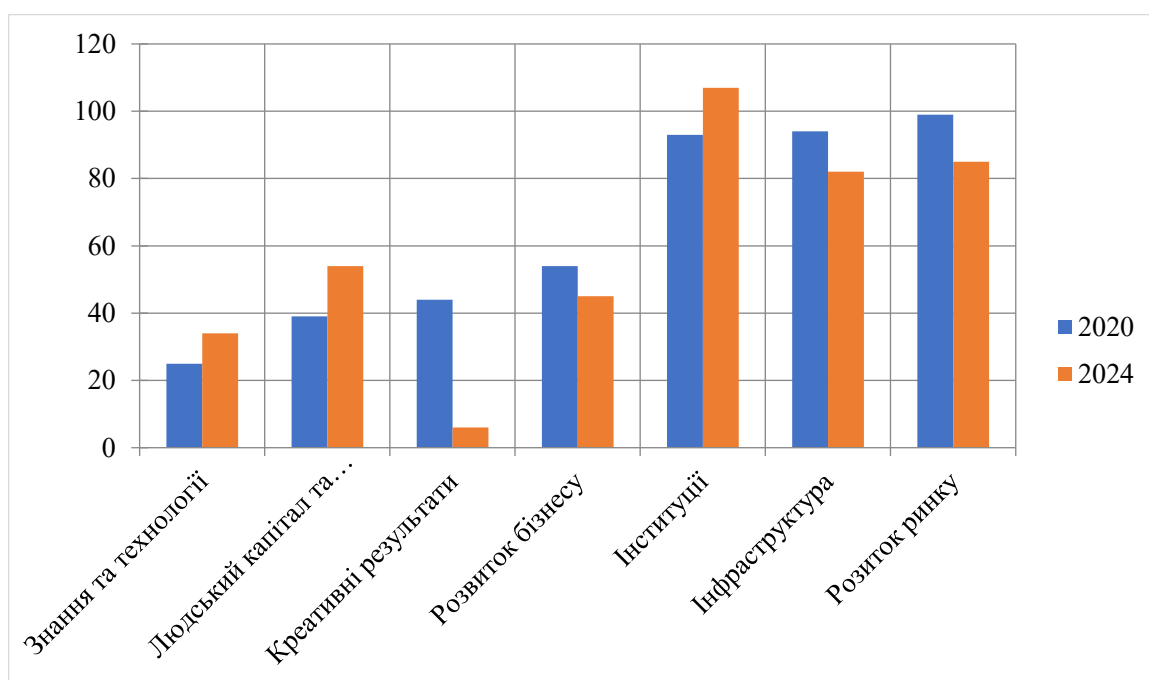


Рис. 2.10. Порівняння позицій України в рейтингу Глобального індексу інновацій за 2020р. та 2024р.

Джерело: складено автором на основі[155]

В 2020 році Україна посіла 45 місце в рейтингу серед 131 країни. Найкращі оцінки в тому році країна отримала за складовою знання та технології -25, та людський капітал і дослідження – 39. Найгірші оцінки були присуджені за складовою розвиток ринку – 99, інфраструктура – 94 та інституції 93.

В 2024 році 60 місце зі 133 країн, тенденції не сильно змінились, складові розвиток бізнесу, інфраструктура та інвестиції отримали найгірші оцінки, але в

цьому році складову інституції оцінено в 107 балів, що демонструє суттєве погіршення інституціонального середовища в країні за чотири роки. Найкраще значення із його суттєвим підвищенням отримала складова креативні результати – 6 балів, що на 38 балів менше за дані 2020 року і показує суттєве підвищення використання інновацій в творчій та культурній сферах. Також за досліджуваний період знизились показники складових знання і технології, людський капітал і дослідження що демонструє поглиблення кадрової кризи.

За результатами проведеного аналізу безпеки розвитку промислових підприємств в Україні встановлено, що складна політико-економічна ситуацію в якій опинилась країна з лютого 2022 року, має найбільший негативний вплив на промислову активність. Введення в дію указу президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [30] суттєво вплинуло на промислові підприємства та безпеку їх розвитку. Військові дії в країні змусили суб'єктів підприємницької діяльності переглянути рейтингування ризиків і загроз їх корпоративній безпеці.

Внаслідок початку проведення бойових дій на території країни промислові підприємства знаходяться під впливом нових, невластивих промисловості ризиків, зокрема:

фізична втрата майна внаслідок бойових дій – потреба в релокації виробничих потужностей в більш безпечні регіони, що неможливо здійснити в добувній промисловості і потребує великих фінансових витрат в переробній промисловості;

порушення логістичної інфраструктури, що створює перешкоди для отримання сировини та відправки готової продукції;

проблеми із кадровим забезпеченням, які виникли внаслідок мобілізаційних заходів, складності і невизначеності умов бронювання, відтоку людей із регіону та країни через проведення бойових дій.

2.2. Аналіз умов формування корпоративної безпеки розвитку підприємств

Ефективність корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств пов'язана із широким колом питань, зокрема особливостями управління ризиками, потребою в підвищенні обсягів інвестиційного фінансування, розвитку інноваційної активності, оновленні техніко-технологічного забезпечення, створення безпечного середовища для реалізації бізнес- та виробничих процесів. При цьому забезпечення корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств здійснюється в контексті та взаємозв'язку із нормативно-правовим, економічним, інституціональним середовищем в країні. Важливість промисловості для національної економіки обґрунтовано її наукомісткістю, обсягом створеної доданої вартості, тісному зв'язку та залежністю інших галузей економіки від стану промисловості.

Можливості промислових підприємств в забезпеченні своєї корпоративної безпеки на пряму залежать від зовнішніх умов та від їх ризикованості. В Україні, промислові підприємства знаходяться під впливом форс-мажорних обставин, в яких управління корпоративними ризиками має враховувати небезпеку пов'язану із проведенням бойових дій, що окрім іншого загрожує стабільному функціонуванню енергетичної, логістичної та іншої інфраструктури. Нівелювання впливу цих небезпек постає складним завданням.

Одним із варіантів зниження негативного впливу зазначених обставин на корпоративну безпеку промислових підприємств постає їх участь в індустріальних парках. Ці утворення уявляють собою виділену територію із окремою інфраструктурою, що забезпечує функціонування індустріального парку. Така інфраструктура включає все необхідне, в тому числі побудовані виробничі та складські потужності, енергетичне, інженерне та логістичне забезпечення.

Окрім інфраструктурного забезпечення для учасників індустріальних парків створено середовище спрощеного регулювання, надаються податкові

пільги та інші преференції визначені Законом України «Про індустріальні парки» [92].

В теперішній час в Україні зареєстровано більше 100 індустріальних парків, які були створені в різні роки, починаючи з 2014р. Їх кількість була значно більшою, але після введення в дію вищезазначеного закону щодо індустріальних парків в 2021 році та виділення коштів на їх державну фінансову підтримку було ліквідовано 11 індустріальних парків [80].

Станом на 2025 рік більшість індустріальних парків розташовані на території Київської (14 одиниць) та Львівської (19 одиниць) областей. Ще 10 індустріальних парків розташовані в Закарпатській області. В інших областях України кількість індустріальних парків не перевищує 6 [88], що свідчить по те, що близькість до ринків Європейського Союзу є стимулом для розвитку індустріальних парків.

Основний імпульс до розвитку індустріальних парків відбувся після 2022 року, коли країни опинилась в епіцентрі геополітичної кризи. Так, якщо станом на 2021 рік реально функціонувало лише 7,5% зареєстрованих індустріальних парків, то вже в 2024 році їх кількість збільшилась до 30% [88]

Окрім індустріальних парків корпоративна безпека промислових підприємств може бути забезпечена через участь в промислових кластерах – профільних об'єднаннях, які включають не тільки підприємства а також заклади вищої освіти, наукові установи та органи влади діяльність яких спрямована на поглиблення технологічного розвитку.

В Україні створено понад п'ятдесят кластерних ініціатив, які в тому числі включають промислові кластери в секторах машинобудування, ІТ, меблевої та деревообробної промисловості та агропромисловості. Співпраця в рамках індустріальних парків та промислових кластерів сприяє інноваційному розвитку промислових підприємств, підтримці і розвитку їх конкурентоспроможності а відповідно і зміцненню корпоративної безпеки (табл. 2.3).

За даними табл. 2.3 вбачається, що корпоративна безпека промислових підприємств, які приймають участь в індустріальних парках підвищується через:

наявність більш стабільно і передбачувано функціонуючої інфраструктури; підвищення фінансової стійкості за рахунок отримання податкових та інших пільг і зниження обсягів витрат; підвищення технологічної стійкості завдяки спрощеному доступу до інновацій; зниження ризиків воєнних дій.

Таблиця 2.3

Окреслення впливу переваг для корпоративної безпеки промислових підприємств від участі в індустріальних парках

Переваги для корпоративної безпеки промислових підприємств від участі в індустріальних парках	Характеристика впливу
Наявність інфраструктури забезпечення (готові промислові площі, системи енергопостачання, транспортні та складські потужності)	Зниження ризиків збоїв виробничого процесу через недостатність ресурсів або порушення інфраструктури. Підвищення стабільності операції – більш адекватне планування виробничих циклів. Зменшення потенційних збитків від технічних або логістичних проблем.
Полегшення доступу до інновацій (спільні центри із проведення досліджень, технологічні платформи, обмін знаннями)	Можливість більш швидкого та ефективного впровадження новітніх технологій дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність промислового підприємства. Зниження технологічних та ринкових ризиків, пов'язаних із використанням застарілого обладнання та методів виробництва. Сприяє стійкості промислового підприємства у кризових умовах.
Отримання податкових пільг та функціонування в середовищі спрощеного регуляторного навантаження (зниження податків, спрощена звітність, зменшення кількості перевірок)	Знижує ризик отримання штрафів. Дозволяє зосередитись на виробництві та розвитку. Сприятливий нормативно-правовий режим підвищує передбачуваність бізнес-середовища.
Зменшення витрат (економія на транспортних та інших спільних сервісах індустріального парку).	Підвищення фінансової-стійкості промислового підприємства. Підвищення маржинальності, що дозволяє швидше реагувати на кризові явища. Зниження витрат підвищує стабільність розвитку.
Зниження впливу небезпек від проведення воєнних заходів (розташування у більш безпечних регіонах)	Знижує ймовірність руйнування виробничих потужностей. Підвищує стабільність функціонування підприємства. Дозволяє швидше відновлювати діяльність після настання форс-мажорних подій.

Для корпоративної безпеки промислових підприємств важливого значення має обсяги інвестицій, які дозволяють розвивати діяльність, розробляти і впроваджувати інновації, підтримувати конкурентоспроможність.

Проте покращення економічного середовища в країні для розвитку промисловості не обмежується створенням індустріальних парків та кластерів. В країні проводиться активне реформування нормативно-правового і регуляторного середовищ з метою: регулювання надання державної допомоги промисловим підприємствам, стимулювання розвитку інвестиційних проектів, підтримки регіонального розвитку. Однак в умовах інституціональної нестабільності та воєнних ризиків фактичний вплив впроваджених реформ на корпоративну безпеку промислових підприємств доволі неоднозначний (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні реформи нормативно-правового середовища та їх вплив на корпоративну безпеку промислових підприємства

Напрямок реформування	Вплив на корпоративну безпеку промислових підприємств	
	Позитивний	Негативний
Розвиток індустріальних парків через податкові пільги, державну підтримку інвесторів, розвиток інфраструктури.	Зниження інвестиційних бар'єрів для запуску виробництва. Формування виробничих кластерів, що полегшує технологічну кооперацію між підприємствами. Розвиток промислової інфраструктури знижує операційні ризики.	Велика кількість зареєстрованих індустріальних парків існують лише формально. Держава часто не може забезпечити фінансування в необхідному обсязі. Концентрація інвестицій у декількох регіонах.
Державна допомога підприємствам. Постанови Кабінету Міністрів України щодо критеріїв допустимості державної допомоги спрямовані на впорядкування механізму фінансової підтримки підприємств, в тому числі промислових, та наближення його до стандартів Європейського Союзу.	Чітко визначені критерії дозволяють знизити ризики неконтрольованого розподілу бюджетних ресурсів. Зниження фінансових ризиків для підприємств через надання можливості планування участі в програмах державної підтримки. Стимулювання модернізації інфраструктури, зокрема в портової, що є важливим чинником для експорту промислової продукції.	На практиці більшість промислових підприємств не мають достатніх адміністративних ресурсів для участі у складних процедурах отримання державної допомоги. Підготовка документації та проходження перевірок значно підвищують трансакційні витрати. Часті зміни правил і обсягів фінансування створюють додаткову невизначеність.

Продовження таблиці 2.4

Напрямок реформування	Вплив на корпоративну безпеку промислових підприємств	
	Позитивний	Негативний
Формування політики регіонального розвитку та підтримки підприємництва.	Підтримка створення нових виробничих підприємств. Диверсифікація економіки регіонів. Підвищення інвестиційної привабливості деяких територій.	Значні ризики адміністративного впливу та нерівного доступу до ресурсів через нерівномірність фінансування між регіонами та недостатній контроль за ефективністю використання державної допомоги.
Підвищення прозорості економічної діяльності та вдосконалення регуляторної політики	Зниження корупційних ризиків. Підвищення довіри інвесторів. Забезпечення стійкості бізнес-середовища.	Зростання адміністративного навантаження на підприємства. Потреба збільшення витрат на управління через необхідність створення складних систем комплаєнсу.

Джерело: складено автором на основі [72-86]

Відповідно до таблиці 2.4 сформована в Україні нормативно-правова база має частково позитивний вплив на корпоративну безпеку промислових підприємства, який обмежений інституціональними факторами.

Слід зазначити, що реформування законодавчого базису має позитивні тенденції, зокрема розвиток механізмів надання державної підтримки підприємствам, стимулювання інвестицій та розвиток індустріальних парків, загальне підвищення прозорості економічної діяльності. Проте результати аналізу демонструють наявність системних проблем які можна звести до складності бюрократичних процедур, нестабільності державної політики, обмеженості бюджетного фінансування, значного впливу воєнних ризиків на діяльність та безпеку розвитку промислових підприємств.

Реформування законодавчого базису створило формальні передумови для підвищення корпоративної безпеки промислових підприємств, однак ефективність цих механізмів значною мірою залежить від практичної реалізації державної політики. Незважаючи на позитивні законодавчі зміни, промислові підприємства продовжують функціонувати в умовах високої регуляторної

складності, обмеженого доступу до фінансової підтримки та значної економічної невизначеності. В таких умовах важливим фактором забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств постає не лише законодавче регулювання а й здатність підприємств адаптуватись до нестабільного інституціонального середовища, впроваджувати системи управління ризиками та диверсифікувати виробничі й фінансові ресурси.

Створені законодавчі умови функціонування промислових підприємств відображаються в основних показниках результативності, зокрема тих, що розраховуються Світовим Банком (рис. 2.11).

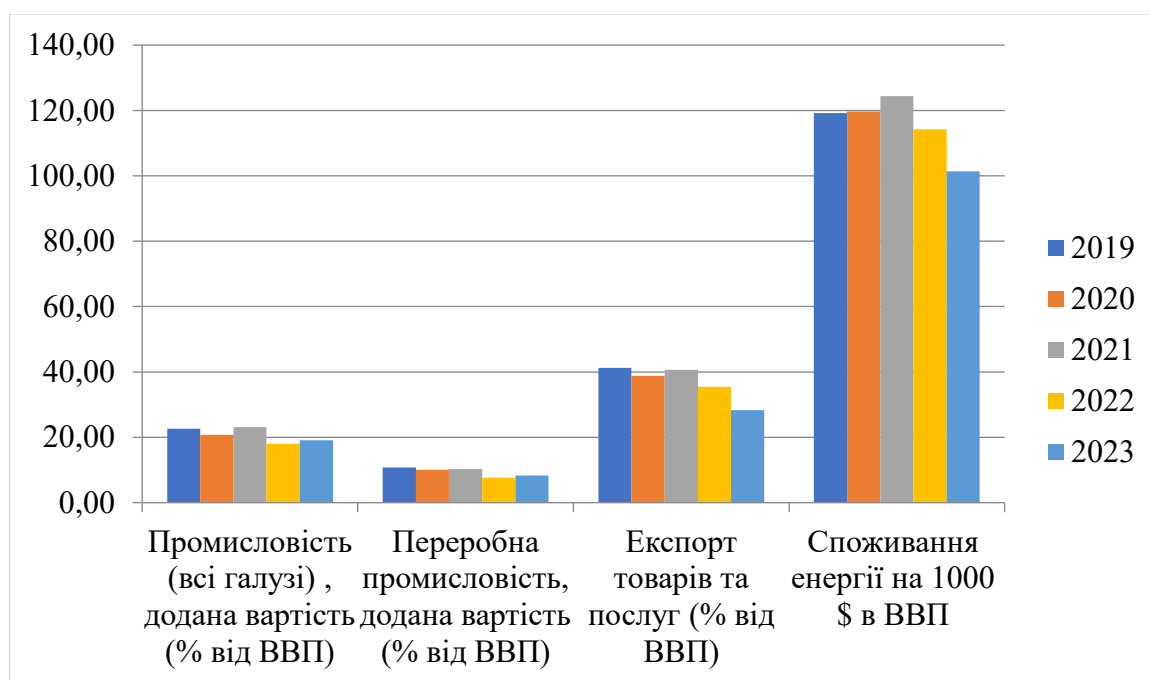


Рис. 2.11. Зміна показників розвитку промисловості України за даними Світового Банку за період з 2019 по 2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [157]

За даними рис. 2.11 можна побачити структурні втрати виробничого потенціалу, і як наслідок скорочення частки промисловості в ВВП України.

Так, частка промисловості у ВВП країни знижувалась із 22,58% у 2019 році до 19,09% в 2023 році. Слід окремо зазначити, що в 2021 році промисловість продемонструвала часткове відновлення після кризових подій 2020 року

(пандемія та карантинні обмеження у зв'язку із розповсюдженням вірусу COVID-19) і досягла значень 23,15%. Все ж таки, за досліджуваний період проходить повільне зменшення частки промисловості в ВВП країни за даними Світового Банку, що є демонстрантом поступового ослаблення промислового сектору, зокрема через події 2022 року, в якому через руйнування підприємств та логістичної інфраструктури, проведення активних бойових дій в східній частині України частка промисловості знизилась до максимально негативного значення в 18,01%.

Така ж негативна тенденція простежується і в переробній промисловості із скороченням її частки із 10,79% в 2019 році до 8,31% у 2023 році. Водночас переробна промисловість продемонструвала більшу стійкість в 2021 році (10,28%), в якому її частка збільшилась у порівнянні із 2020 роком (10,10%). 2023 рік став для переробної промисловості роком часткового відновлення але її частка все ще не досягла значення докризового 2019 року.

Аналіз експортно-імпортних показників розрахованих Світовим Банком демонструє, що за досліджуваний період український експорт скоротився більше ніж на 12% ВВП із 41,23% в 2019 році до 20,30% в 2023 році. Руйнування логістичної та промислової інфраструктури, блокування портів і кордонів є одними із головних причин різкого падіння.

За досліджуваний період також знизилась енергоємність української економіки. Так, до 2021 року значення показника споживання енергії на 1000\$ ВВП зростало з 119,19 в 2019 році до 124,39 в 2021 році. В 2023 році це значення (101,41) навіть нижче за 2022 рік (114,20) в якому розпочато проведення бойових дій в Україні.

Ці дані демонструють тенденцію до поступового скорочення енергоємного виробництва і загальне зниження промислової активності в країні.

Корпоративна безпека промислових підприємств досягається і підтримується за рахунок створення внутрішніх умов розвитку та їх узгодження із особливостями зовнішнього середовища.

Використання ресурсного підходу в аналізі корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств обґрунтовано тим, що для забезпечення безпечного розвитку промислового підприємства, воно має володіти відповідним набором і достатністю фінансових, організаційних, виробничих, знанієвих та інших матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Ефективність використання ресурсних можливостей промисловими підприємствами виражається в підвищенні рівня їх економічного стану. Це обумовлено тим, що основні фонди і засоби промислового підприємства, його фінансові та кадрові ресурси спрямовані на підвищення обсягів виробництва, модернізацію виробничих потужностей, інформатизацію бізнес-процесів, впровадження інноваційних практик і технологій. Це дозволяє промислому підприємству безпечно розвиватись та підтримувати належний рівень корпоративної безпеки.

Встановлення успішності корпоративної безпеки розвитку промислового підприємства потребує аналізу ефективності спрямування капітальних інвестицій. Будівництво нових виробничих споруд або фінансові витрати на впровадження інновацій (модернізацію) все це відображає ефективність та гармонійність політики забезпечення корпоративної безпеки розвитку промислового підприємства, в тому числі через аналіз розміру частки позикових коштів.

Вивчення коефіцієнту зносу основних засобів промислового підприємства та порівняння тенденцій його змін із даними щодо капітальних інвестицій опосередковано надає можливість зрозуміти тенденції управлінських рішень щодо забезпечення корпоративної безпеки розвитку промислового підприємства. Якщо коефіцієнт зносу основних засобів поступово збільшується і має високі значення, за умови наявності системних капітальних інвестицій, корпоративна безпека розвитку промислового підприємства знаходиться під загрозою зниження прибутковості діяльності через застарілість обладнання та ризику зупинки функціонування обладнання.

Окрім цього доцільний є аналіз отриманого промисловим підприємством прибутку на кожную витрачену грошову одиницю – рентабельність операційної діяльності. Аналіз цього показника демонструє ефективність використання ресурсів промислового підприємства в контексті їх спрямованості на підвищення його прибутковості.

Окреме значення для корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств має його персонал. Слід зазначити що кадровий ресурс промислового підприємства має риси стратегічного, навіть за умови швидкого технологічного розвитку [12].

Забезпечення стійкої конкурентоспроможності промислового підприємства та корпоративної безпеки його розвитку здійснюється за рахунок людини. В теперішній час, коли технології розвиваються і постійно удосконалюються, роль людини поступово змінюється. Автоматизація процесів, роботизація виробництв призводить до зміщення акценту людини як трудового ресурсу на людину як носія знанієвого потенціалу. Наслідком такої тенденції виступає перевага людини в креативності та раціоналізаторстві, що в свою чергу потребує наявності професіоналізму та компетенцій в конкретній сфері. Ці властивості людини визначають особливості її поведінки при вирішенні управлінських та виробничих завдань, що є одним із головних аспектів безпеки корпоративного розвитку промислового підприємства.

Поведінковий підхід в аналізі корпоративної безпеки розвитку промислового підприємства дозволяє пояснити стратегічну активність підприємств крізь призму поведінкових моделей, систем мотивацій до особистісного розвитку кожного співробітника. Персонал будь якого підприємства, в тому числі промислового має суттєвий вплив на безпеку його розвитку, через те, що він одночасно знаходиться в двох станах: як джерело ризиків і загроз для безпечного функціонування і розвитку промислового підприємства та як бенефіціар тих ризиків і загроз. Питання залученості та впливу персоналу на безпеку розвитку підприємств є предметом дослідження різних вчених. Зокрема дослідники акцентують увагу на матеріальних збитках

від дій або бездіяльності робітників, так доведено, що втрати підприємств дорівнюють 80% [54, 95]. Окремо слід зазначити, що поведінкові патерни людської поведінки демонструють прагнення не допускати ризикованих ситуацій навіть, якщо існує вірогідність отримання більшого прибутку [9], що дозволяє використати кумулятивну теорію перспектив в аналізі корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Кумулятивна теорія перспектив в аналізі корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств

Основні положення теорії перспектив	Значення основних положень кумулятивної теорії перспектив для корпоративної безпеки підприємств	Використання основних положень кумулятивної теорії перспектив в аналізі корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств
Прагнення уникнення втрат	Консервативне мислення керівництва стримує розвиток підприємства через бажання ухилитись від ризикованих рішень, в тому числі використання інновацій. Що також є наслідком із неможливістю розуміння тенденцій розвитку галузі.	Розробка набору показників для аналізу тенденцій розвитку галузі, бази даних щодо діяльності конкурентів. Аналіз діяльності в контексті її інноваційності, в тому числі аналіз процесів залученості співробітників до надання раціоналізаторських пропозицій та генерації нових ідей.
Залежність від точки відліку	Якщо управлінські рішення попередніх періодів щодо корпоративної безпеки підприємства призводили до підвищення його прибутковості і загального розвитку, то наступні рішення які не створюють подібного ефекту, навіть за умови, що вони не спричиняють негативного результату, будуть вважатись програвом підприємства і безпосередньо особи, що відповідає за рішення.	Відстеження не фінансово-економічної результативності прийнятих управлінських рішень з позиції того, наскільки вони створюють умови для безпеки розвитку промислового підприємства на корпоративному рівні.
Поведінкові моделі	Забезпечення корпоративної безпеки підприємства реалізується через баланс між короткостроковою та довгостроковою вигодою.	В аналізі корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств необхідно досліджувати рівень фокусування на уникнення тимчасових збитків з метою встановлення чи не уникає керівництво можливостей для стратегічного розвитку через вірогідну ризикованість необхідних рішень.

Продовження таблиці 2.5

Основні положення теорії перспектив	Значення основних положень кумулятивної теорії перспектив для корпоративної безпеки підприємств	Використання основних положень кумулятивної теорії перспектив в аналізі корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств
Вибір фреймінгу інформації	Особистісні властивості людини-співробітника формують контекстуальність подання ним інформації (результатів аналізу конкурентів, наслідків впровадження інновацій, прогнозованих ризиків, тощо) в рамках його патернів сприйняття. Тобто акцент робиться або на ризиках або на можливостях для підприємства.	Ефективне забезпечення безпеки розвитку промислових підприємств потребує створення умов в яких аналіз інформації здійснюється декількома співробітниками із різними особистісними якостями, для забезпечення неупередженості отриманих результатів. Наприклад: підприємство може отримати 30 % збитків внаслідок прийняття цього рішення. Або підприємство може отримати 70% прибутку внаслідок прийняття цього рішення. За своєю суттю ці два речення описують одне і те саме, проте саме постановка речення може спровокувати до прийняття ризикованого рішення.

Пояснюючі дані представлені в табл. 2.5 треба зауважити, що керівництво промислових підприємств, які знаходяться в кризовому стані, може намагатись реалізовувати надмірно ризиковані стратегії розвитку навіть в умовах нанесення шкоди для безпеки розвитку підприємства. Крім того, суб'єктивний погляд керівництва зводиться до оцінювання ефективності управлінських рішень в контексті їх порівняння із результатами попередніх рішень. Така ситуація призводить до сприйняття наступних управлінських рішень з точки зору попереднього позитивного чи негативного досвіду підприємства від вже прийнятих. Іншими словами недоотримання збільшеного прибутку від управлінського рішення, навіть за умови що мінімальний прибуток все ж таки був отриманий, сприймається як неефективне рішення.

Асиметричне сприйняття ризику керівництвом є основою забезпечення корпоративної безпеки розвитку промислового підприємства, що окрім іншого впливає на вибір джерел фінансування та структуру капіталу.

Слід окреслити, що для аналізу корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств використовуються такі її напрямки: управління ризиками та прийняття управлінських рішень щодо інноваційної діяльності; досягнення фінансової стійкості для розвитку; поведінкові аспекти та залучення співробітників в управління безпекою орієнтованим розвитком; формування корпоративної безпеки розвитку за рахунок безконфліктності прийняття колегіальних рішень; досягнення узгодженості між стратегічними та поточними цілями управління розвитком підприємства [46, 54].

Окремого значення в контексті корпоративної безпеки розвитку промислового підприємства набувають когнітивні упередження фахівців з безпеки, оскільки існує вірогідність прагнення до уникнення втрат, що знижує можливості інноваційного розвитку. Це має прямий вплив на раціональність рішень щодо вибору методів захисту підприємства від загроз.

Вищенаведене обґрунтовує необхідність аналізу показників, які відображають кадрові ресурси в контексті аналізу корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств.

Вивчення відкритих даних Державної служби статистики України дозволило сформувати набір показників розвитку промисловості: індекс промислового виробництва, % (П1); капітальні інвестиції в промисловість, млрд. грн. (П2); середньомісячна зарплата у промисловості, грн. (П3); рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, % (П4); частка інноваційно активних підприємств, % (П5); обсяг реалізованої промислової продукції, млрд. грн. (П6); кількість зайнятих у промисловості, млн. осіб (П7); коефіцієнт зносу основних засобів, % (П8). Аналіз кореляційних зв'язків між обраними показниками також дозволяє оцінити їх напрямок та інтенсивність (табл. 2.6).

Інтерпретація результатів отриманих після розрахунку коефіцієнтів кореляції здійснюється за наступними інтервалами: 1 – відображає ідеальний прямий зв'язок (діагональ матриці); 0,7-0,9 – наявність тісного зв'язку; 0,4-0,7 – середня інтенсивність зв'язку; 0,2-0,4 – слабкий зв'язок.

**Матриця коефіцієнтів парної кореляції обраних показників розвитку
промислових підприємств України**

	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8
П1	1							
П2	0,729	1						
П3	0,128	0,122	1					
П4	0,944	0,845	0,025	1				
П5	0,690	0,841	-0,167	0,876	1			
П6	0,519	0,538	0,886	0,452	0,259	1		
П7	0,273	0,258	-0,875	0,430	0,599	-0,592	1	
П8	-0,168	-0,201	0,933	-0,306	-0,446	0,690	-0,963	1

Джерело: розраховано автором на основі [12]

Значення коефіцієнту кореляції нижче 0,2 інтерпретується як відсутність зв'язку між змінними (показниками). Також коефіцієнт кореляції може мати від'ємне значення, яке демонструє наявність зворотного зв'язку між змінними (зменшення одного показника призводить до підвищення значень іншого).

Інтерпретація результатів розрахунку коефіцієнту кореляції показників розвитку промисловості демонструє суттєву залежність розвитку від інвестиційної та інноваційної активності (доволі сильний вплив на зростання промислового виробництва має рентабельність підприємств, капітальні інвестиції та інновації). Водночас зростання заробітної плати супроводжується зменшенням чисельності співробітників, що може з однієї сторони бути наслідком автоматизації а з іншої демонструвати результат мобілізаційних заходів та вимушеної міграції населення. Крім того встановлена наявність сильного зворотного зв'язку між кількістю зайнятих в промисловості (-0,96), середньомісячною заробітною платою (-0,89) та коефіцієнтом зносу основних засобів, що може свідчити про скорочення персоналу у зв'язку із зниженням виробництва, але в той же час про потребу промислових підприємств в залучені більш висококваліфікованого персоналу дефіцит серед якого призводить до підвищення їх заробітної плати. В цілому за результатами аналізу можна

говорити про те, що стійкість корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств знаходиться в залежності від достатності інвестицій та належного рівня інноваційної активності підприємства.

Так, збільшення інвестицій та інновацій призводить до підвищення ефективності підприємства (обсягів виробництва та прибутковості, що підтверджено сильним зв'язком індексу промислового виробництва із показниками капітальних інвестицій (0,73) та частки інноваційно активних підприємств (0,69). В той же час капітальні інвестиції, окрім іншого сприяють модернізації виробничих потужностей та використанню новітніх технологій, що є запорукою забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Так зв'язок між капітальними інвестиціями та часткою інноваційно активних підприємств дорівнює 0,84, а з рентабельністю операційної діяльності 0,85. Це високі значення коефіцієнту кореляції, які інтерпретуються як сильний позитивний зв'язок.

Цікавим і доволі парадоксальним є встановлений тісний зворотній зв'язок між кількістю зайнятих в промисловості (-0,96), середньомісячною заробітною платою (-0,89) та коефіцієнтом зносу основних засобів. Виявлений зв'язок є демонстрантом складної ситуації в якій опинились промислові підприємства в Україні.

Окрім того, що структура промисловості змінилась через втрату виробництв, вцілілі підприємства намагаються знизити витрати за рахунок автоматизації бізнес-процесів і виробництва. З однієї точки зору така ситуація є поштовхом до впровадження інновацій, що підвищує конкурентоспроможність промислового підприємства і створює умови для забезпечення безпеки розвитку. В той же час використання новітніх технологій потребує залученості висококваліфікованого персоналу який потребує вищої заробітної плати. Крім того, дефіцит висококваліфікованої робочої сили в Україні, що виник внаслідок поглиблення геополітичної кризи (внутрішнє переміщення та виїзд фахівців за кордон, здійснення мобілізаційних заходів) призводить до необхідності пошуку іноземних співробітників із відповідним рівнем кваліфікації.

Таким чином проведений аналіз кореляційних зв'язків показників розвитку промислових підприємств дозволяє виділити залежність промисловості від технологічної модернізації та оптимізації персоналу. На рис. 2.12 представлені результати розрахунку темпів змін значень показників, для яких було побудовано матрицю попарних кореляцій.



Рис. 2.12. Темп змін значень обраних показників розвитку промисловості України за період з 2020 по 2024 рік

Джерело: розраховано автором на основі [14]

Представлені значення демонструють кризові явища в промисловості, які проявляються у зниженні інвестиційної активності та ефективності при одночасному зростанні витрат на оплату праці та старінні виробничих фондів.

Окрім ресурсного та поведінкового підходів, в аналіз корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств доцільним є використання інституціонального підходу. Ключовим аспектом якого виступає необхідність

врахування інтересів стейкхолдерів (держави, суспільства, громади, акціонерів, співробітників, контрагентів) в процесі досягнення безпеки розвитку промислового підприємства.

Використання інституціонального підходу в аналізі корпоративної безпеки розвитку промислового підприємства зосереджує увагу на необхідності розробки набору показників, відстеження яких дозволить визначити критичні зони для можливих конфліктів щодо діяльності підприємства зі сторони стейкхолдерів, що дозволяє створити умови для забезпечення стратегічної стійкості промислових підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Взаємовплив інтересів між стейкхолдерами та промисловим підприємством

Група стейкхолдерів промислового підприємства	Вплив групи стейкхолдерів на промислове підприємства	Вплив промислового підприємства на групу стейкхолдерів
Власник та акціонери промислового підприємства	Залучення фінансування для розвитку промислового підприємства, забезпечення корпоративної безпеки його розвитку	Створення репутації та іміджу акціонерів і власника.
Співробітники промислового підприємства	Продуктивність праці. Опір змінам. Джерело економічних ризиків.	Підвищення якості умов праці та заробітної плати. Реалізація принципів соціальної відповідальності.
Бізнес-партнери (учасники, науково-дослідних центрів, кластерів та інших стратегічних об'єднань)	Підвищення витрат на стандартизацію бізнес- та виробничих процесів. Модернізація виробництва. Розвиток кадрового та знанієвого капіталу.	Підвищення репутації та капіталізації через партнерство із підприємством, яке має лідерські позиції в промисловості.
Інвестори	Підвищення капіталізації та розширення фінансових можливостей.	Зниження ризиків втрати фінансових коштів.
Споживачі	Потреба в забезпеченні якості продукції та її цінності.	Залучення споживачів до управління удосконаленням продукції.
Суспільство, громада	Витрати на модернізацію для зниження екологічних ризиків від промислової діяльності. Підвищення прозорості інформації щодо діяльності промислового підприємства.	Реалізація принципів соціальної та екологічної відповідальності, здійснення філантропічної діяльності, допомога в розвитку місцевої громади

Продовження таблиці 2.7

Група стейкхолдерів промислового підприємства	Вплив групи стейкхолдерів на промислове підприємства	Вплив промислового підприємства на групу стейкхолдерів
Держава	Створення регуляторних умов в тому числі для впливу на конкурентне середовище, розвиток інноваційної діяльності	Поповнення бюджету через відповідні відрахування. Покращення іміджу держави на міжнародній арені через прискорення темпів інноваційного розвитку та продуктивності промисловості.

Як представлено в таблиці 2.7 промислове підприємство має широке коло стейкхолдерів, які розподілені за джерелами походження на зовнішніх (бізнес-партнери, інвестори, споживачі, держава, суспільство, громада) та внутрішніх (власник, акціонери, співробітники). В таблиці також представлено узагальнене бачення взаємовпливу кожної групи стейкхолдерів та промислового підприємства.

Слід зазначити, що в аналізі корпоративної безпеки розвитку підприємства необхідним є не тільки визначення кола стейкхолдерів а і створення відповідної комунікації із ними, в основу якої покладено бачення демонстрації того, як підприємство при забезпеченні безпеки свого розвитку враховує їх інтереси. Що потребує створення і наповнення відповідного інформаційного ресурсу. При цьому в теперішній час особлива увага приділяється питанням сталого розвитку та соціальній відповідальності, що означає необхідність: інтеграції і дотримання принципів соціальної відповідальності та екологічності в забезпеченні корпоративної безпеки розвитку підприємства; використання етичних стандартів та підтримки прозорості щодо основних аспектів діяльності підприємства; дотримання пріоритетів досягнення цілей сталого розвитку в розробці і реалізації стратегій корпоративної безпеки промислових підприємств. Саме такі якості демонструють світові компанії-лідери (табл. 2.8).

Методика аналізу передового досвіду формування безпеки сталого розвитку базується на твердженні про стійкість їх лідерських позицій у

глобальному бізнес-середовищі, виділенні спільних ознак культури інновацій, бізнес-моделей та унікальних цінностях, що пропонуються для споживача.

Таблиця 2.8

Аналіз атрибутів корпоративної культури безпеки стійкого розвитку світових компаній-лідерів

Корпорація	Особливості корпоративної культури безпеки
1. Apple з 2010 в рейтингах інноваційності займає першу позицію;	Корпоративної культура безпеки Apple відома чітким дотриманням правил підзвітності для кожного проєкту та співробітника. Кожен проєкт має «безпосередньо відповідальну особу». Компанія має відносно просту політику компенсації для керівників, яка не включає пільги та надає опції на акції керівникам кожні два роки. Особливістю культури виступає високий рівень інформаційної безпеки компанії для боротьби з витоком інформації та збереженням корпоративної таємниці, дотриманням конфіденційності; Щодо високого рівня професіоналізму команди та фахівців з безпеки - до їх складу входять представники Агентства національної безпеки, Федерального бюро розслідувань і Секретної служби США.
2 . Tesla з 2023 року піднялася на три позиції в рейтингу найбільших інноваційних корпорацій	В компанії активно проводиться антикорупційна політика, що посиляється на Кодекс ділової поведінки та етики й вимагає від всіх працівників діяти етично та законно. Суб'єктами політики є всі дочірні компанії та працівники. Її дотримання забезпечує корпорації від тривалої шкоди бренду, репутаційних втрат, штрафів та тюремного терміну для корупціонерів. Кодекс передбачає мінімально прийнятний рівень ділової поведінки, регулює питання конфлікту інтересів, конфіденційної інформації, конкуренції і безпечних умов праці. Для співробітників, що діють в іноземних компаніях правила більш жорстокі. Додаткові зобов'язання для фінансових службовців щодо повноти, правильності та своєчасності подачі фінансових звітів, розкриття інформація для будь-якого шахрайства. Активно використовується комплаєнс-аналіз. Для роботи з агентами, дистриб'ютерами використовується оцінка ризиків. Для співробітників передбачено навчання (не менше одного разу в три роки). В компанії третина співробітників із 6000 працівників веде науково-дослідну діяльність та має розробки в сферах енергетики та екологічних технологій. Компанія широко використовує цифрові платформи та штучний інтелект в дослідженнях та діяльності. Американська корпорація Tesla Motors випустила серію електромобілів, де основний фокус розробок направлений на забезпечення високого рівня екологічності та безпеки.
3. Amazon на період з 2019 по 2023 р.р. займала 3-тю позицію в рейтингах інновацій	Компанія стандартизує безпеку в різних бізнес-напрямах, використовує генеративний штучний інтелект для підвищення рівня безпеки додатків та забезпечує комплексну аналітику загроз за допомогою таких інструментів як MadPot. Ключовий підхід – використання інтеграції фізичної та інформаційної безпеки: створити єдині стандарти безпеки для всієї компанії (управління вразливостями, реагування на інциденти або інші ключові компоненти типової структури інформаційної безпеки); визначити елементи, які адаптуються під специфіку конкретного бізнесу з врахуванням унікальних умов.

Корпорація	Особливості корпоративної культури безпеки
3. Amazon на період з 2019 по 2023 р.р. займала 3-тю позицію в рейтингах інновацій	Корпоративна безпека інтегрує всі напрямки, коли за кожний відповідає конкретна особа. Однак механізм управління безпекою використовує для корпорації загальні метрики, які відображаються в звіті з управління вразливістю кожного місяця. тобто створено єдину стабільну систему звітування. Це створює єдину узгоджену думку по кожному з проєктів. В раді директорів Amazon створено комітет з безпеки, який на відміну від інших компаній, коли питання безпеки розглядаються в рамках аудиторського комітету, представляє спеціалізовану групу що займається виключно питаннями безпеки. В якості інструменту безпеки використовується генеративний штучний інтелект, який знаходиться ще на стадії наукових розробок. По суті Amazon Web Services – віртуальна інфраструктура, що надає бізнесу обчислювальні потужності, сховища, бази даних та інші інструменти через мережу в форматі виплати «використання по факту» (pay-as-you-go).
4. Microsoft по відношенню до 2022 р. скоротила свій рейтинг на три позиції (-3);	Корпорація інтегрувала заходи з соціальної відповідальності в свою бізнес-стратегію, а ініціативи в області КСВ стали частиною її корпоративної культури Microsoft є відома активним використанням організаційного інструментарію – стратегія злиття та поглинання (M&A), а також партнерства та альянсів для заповнення стратегічних потреб, щоб це сприяло його «інноваційному порядку денному». Прикладом є інвестиції компанії в OpenAI та інтеграція ChatGPT. Щорічно організовуючи сотні спеціалізованих заходів, співробітники компанії протягом 30 років пожертвували на соціально важливі проєкти більше 1 млрд.дол. Проєкт під назвою «Yo soy empleo», спрямований на працевлаштування іспанців під час кризи. У програму було інвестовано EURO 26,5 млн., чверть з яких вклали в комунікації. Соціальна ініціатива передбачала комплексну підтримку не працевлаштованих громадян: надання фінансової допомоги, організацію тренінгів, перекваліфікацію фахівців і юридичні консультації. В результаті реалізації проєкту були працевлаштовані 10 тис. іспанців, 55% з яких отримали постійну роботу, 13% можливість реалізувати власні проєкти. З усіх працевлаштованих фахівців 40% були у віці до 35 років і до цього моменту не могли знайти роботу на протязі 14 місяців.
5. Alphabet у 2020 р. посіла першу позицію. З 2010 по 2019 р.р. мала другу позицію в рейтингу	Метою створення компанії Alphabet Inc. була реструктуризація основного бізнесу Google з одночасним зростанням автономії для компаній, які працюють не в Інтернет-сервісах. Фокус інвестицій направлений в інтернет-пошук, хмарні обчислення та рекламні технології. Компанія не втрачає ринок та розширює свої можливості через: розширення AI-обчислень та дата-центрів; оптимізацію пошукових алгоритмів з використанням AI; масштабування хмарних сервісів через залучення корпоративних клієнтів. Корпорація посилює свою кібербезпеку, підтримуючи стійкість конкурентних позицій на ринку (жорстка конкуренція спостерігається Alphabet з Amazon та Microsoft). Основний ризик представляє трансформація моделі поведінки користувачів в пошуку через використання штучного інтелекту замість традиційного Google-пошуку.

Продовження таблиці 2.8

Корпорація	Особливості корпоративної культури безпеки
5. Alphabet у 2020 р. посіла першу позицію. З 2010 по 2019 р.р. мала другу позицію в рейтингу	Адаптаційними заходами виступають: інтеграція Gemini в Google Search, що дозволить зберегти аудиторію із поєднанням класичного пошуку з ШІ; масштабування моделей ШІ та розширення інфраструктури, що дозволяє конкурувати Google з OpenAI та Microsoft; зниження вартості API робить розробників технологій більш доступними та збільшує кількість клієнтів. Ключовою перевагою компанії над конкурентами є квантові обчислення – компанія представила чип Willow, який значно покращує стабільність квантових систем та може забезпечити їх комерційне використання на 5-10 років. Успішність даних технологій надає унікальну перевагу в медичних дослідженнях, фінансовому моделюванні. Стратегія компанії базується на збереженні напрямку пошукового бізнесу, розширенні AI-інфраструктури, хмарних технологій та корпоративних рішень. Етичні та моральні норми компанії не дозволили їй працювати в росії з початку розв'язання нею війни в Україні. За оцінкою аналітиків потенціал зростання акцій компанії в найближчі 12-18 місяців може перевищити 29%.
6. Microsoft по відношенню до 2022 р. скоротила свій рейтинг на три позиції (-3);	Компанія інтегрувала заходи з соціальної відповідальності в свою бізнес-стратегію, ініціативи та заходи якої стали частиною корпоративної культури. Microsoft відома активним використанням організаційного інструментарію – стратегії злиття та поглинання (M&A), партнерства та альянси для реалізації стратегічних потреб, щоб сприяти безпеко-орієнтованому розвитку. Прикладом є інвестиції компанії в OpenAI та інтеграція з ChatGPT. Щорічно організовуються сотні спеціалізованих заходів, співробітники компанії протягом 30 років пожертвували на соціально важливі проекти більше 1 млрд.дол. Проєкт «Yo soy empleo» було реалізовано з метою сприяння працевлаштуванню населення Іспанії в умовах економічної кризи. На його фінансування спрямовано 26,5 млн євро, з яких приблизно 25 % використано на комунікаційні заходи. Соціальна програма охоплювала комплексну підтримку безробітних громадян, включаючи фінансову допомогу, організацію навчальних тренінгів, професійну перекваліфікацію та юридичне консультування. У результаті реалізації ініціативи роботу отримали 10 тис. осіб, при цьому 55 % з них були працевлаштовані на постійній основі, а 13 % отримали можливість реалізувати власні проєкти. Серед працевлаштованих близько 40 % становили молоді люди до 35 років, які в середньому протягом 14 місяців до участі в програмі перебували у стані безробіття..

Для корпоративної культури безпеки стійкого розвитку світових компаній лідерів характерним є: достатність їх фінансово-економічних ресурсів для ефективної реалізації бізнес-процесів й підтримки інноваційної активності; розвитку стратегічного партнерства для створення спільної цінності в інноваційних продуктах та послугах; філантропічної відповідальності та

суспільної позиції щодо стійкого розвитку через інвестування в соціальну відповідальність, дотримання принципів інформаційної прозорості, соціальної та екологічної відповідальності[46, 47, 48, 54].

Методичний базис використання положень концепцій сталого розвитку та соціальної відповідальності складають методи, техніки, моделі та інструменти управління корпоративною безпекою. Відповідний інструментарій умовно можна розподілити на три взаємопов'язані групи (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Групи інструментів забезпечення корпоративної безпеки соціально-відповідального розвитку підприємства.

Зміст інструментів управління корпоративною безпекою розвитку підприємства складають:

нефінансова звітність, яка дозволяє керівництву промислового підприємства та його зовнішнім стейкхолдерам моніторити та аналізувати особливості здійснення промислової діяльності в контексті впливу її управлінських рішень на екологічну та соціальну складову (використання підприємством та оприлюднення ESG-звітності, проведення екологічного моніторингу та аудиту діяльності);

організаційні методи та моделі – група інструментів, яка включає формування філантропічної позиції та залученість підприємства до

волонтерської діяльності, розробка та реалізація заходів із доброчинного маркетингу, проведення заходів з метою розвитку знань в сфері екологічної та соціальної безпеки, допомога місцевій громаді;

стандарты, норми, правила корпоративної культури безпеки розвитку підприємства, реалізується за рахунок розробки і впровадження кодексу етичної поведінки, дотримання рівних можливостей для різних груп співробітників в доступі до кар'єрного зростання; мотивації персоналу на розвиток та навчання.

Відповідно до вищенаведеного аналіз корпоративної безпеки розвитку підприємств має включати методи оцінювання ефективності дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальності, сталого розвитку.

2.3. Аналіз та оцінювання впливу факторів економічної безпеки на корпоративну безпеку розвитку підприємств

Процес розвитку підпорядковується закону єдності і боротьби протилежностей, відповідно до якого виділено два основних типи розвитку: еволюційний та революційний. Еволюційний розвиток характеризується поступовістю та безперервністю. В свою чергу революційний тип розвитку порівнюється із різким стрибком, що підкреслює відсутність його безперервності [92].

Вищенаведене створює уяву що розвиток ідентичний специфічним змінам, які також можуть бути реалізовані з об'єктивних причин. Проте слід зазначити, що розвиток не є специфічною зміною. Його змістовне на сутнісне наповнення говорить про те, що це є закономірний процес, механізм реалізації якого вже є зміною. Таким чином розвиток є процесом що підпорядкований окрім закону єдності і боротьби протилежностей ще і закону переходу кількісних змін в якісні [93].

Боротьба протилежностей за своєю суттю є процесом вирішення постійних протиріч між різними поняттями, категоріями, явищами. Ця теза дозволяє сформулювати причинно-наслідковий зв'язок категорій «розвиток – ризик-безпека».

Так, розвиток, як процес якісних змін через вирішення протиріч сам по собі є носієм ризику. Безпека є зворотною стороною ризику [65], отже розвиток невід'ємно та одночасно пов'язаний із двома станами: ризикованим та безпечним.

Відповідно до вищенаведеного стає зрозуміло, що аналіз корпоративної безпеки розвитку підприємств має здійснюватися через вивчення основних показників, які характеризують процеси розвитку підприємства в контексті досягнення не тільки кількісних а саме якісних змін, та демонструвати рівень ризикованості або безпечності управлінських рішень.

Цей контекст формує необхідність обґрунтування показників, обраних для проведення аналізу корпоративної безпеки розвитку підприємств. Виходячи з того, що підприємство є нелінійною системою, а керівництво в особі кожного задіяного співробітника володіє різними когнітивними та психологічними особливостями, що формують їх особистісне розуміння та ставлення до категорій ризику і безпеки доцільним є формування такої системи індикаторів, яка буде відображати результативність існуючих на підприємстві управлінських практик.

Результативність або ефективність управлінської діяльності підприємства може розглядатись із використанням різноманітних показників. Так, на думку дослідників [34, 38, 41, 102] та показником результативності діяльності підприємства може бути продуктивність праці, як демонстрант ефективності використання ресурсних можливостей для досягнення поставлених цілей. Проте на нашу думку цей показник не в повній мірі відноситься до категорії узагальнюючих індикаторів результативності управлінської діяльності в контексті забезпечення корпоративної безпеки розвитку підприємства. Це пов'язано із тим, що досягнення економічної ефективності використання

ресурсних можливостей підприємства є одним із аспектів корпоративної безпеки розвитку та загальної управлінської діяльності.

Відповідно до вищенаведеного для аналізу корпоративної безпеки розвитку підприємств необхідно визначити які показники є узагальнюючими та такими, що демонструють ефективність корпоративної безпеки та результативність управлінської діяльності, яка проявляється тому, що підприємство досягає не тільки кількісних змін, наприклад збільшення обсягів виручки а й якісних.

В теперішній час розвиток української промисловості знаходиться під впливом форс-мажорних обставин, пов'язаних із проведенням бойових дій в країні та загальносвітовими геополітичними зрушеннями. Це створює стан невизначеності, в якому безперервність функціонування підприємства вже є демонстрантом ефективності корпоративної безпеки. Водночас, виходячи з того, що розвиток підприємства не обмежується зростанням виручки а демонструється і підтверджується здатністю підприємства зберігати і підтримувати свою платоспроможність, швидко обертати ресурси та вивільняти грошові потоки, аналіз та оцінювання факторів корпоративної безпеки розвитку підприємств має спиратись не тільки на дослідження бухгалтерської звітності а охоплювати фінансові показники, зокрема ліквідності. Це також підтверджується логікою міжнародних стандартів фінансової звітності, в яких оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства є важливою при оцінюванні можливостей для забезпечення безперервності діяльності.

Відповідно до вищенаведеного можна говорити про те, що міжнародні стандарти фінансової звітності декларують, що розвиток підприємства не можна аналізувати та оцінювати без визначення його ліквідності та стійкості до змін.

Важливо зацентрувати увагу на тому, що корпоративна безпека розвитку підприємства не може прирівнюватись до простого зростання обсягів його виручки. Таке зростання може бути джерелом ризиків і загроз для підприємства та його корпоративної безпеки, якщо воно ґрунтується на надмірній кредитній залежності суб'єкта господарювання, зниження ліквідності або накопичення

дебіторської заборгованості. Це означає, що при аналізі корпоративної безпеки розвитку необхідно включати показники фінансової стійкості, маневреності, автономії, фінансової залежності.

Набір вищезначених показників дозволяє дослідити шляхи фінансування розвитку та зрозуміти можливі наслідки для фінансової складової корпоративної безпеки підприємства.

Вищенаведене теза також простежується в дослідженні Організації економічного співробітництва та розвитку, в якому зазначається, що фінансовий розвиток є джерелом підтримки підвищення продуктивності підприємства. В той же час неефективність фінансування або доступу до нього знижуються продуктивність та унеможливають розвиток підприємства [158].

Також важливим у проведенні аналізу та оцінювання корпоративної безпеки розвитку підприємств є такі показники як «коефіцієнт автономії» та «коефіцієнт фінансової залежності». З однієї точки зору простежується деяка схожість між ними. Коефіцієнт автономії характеризує стан фінансової стійкості підприємства через демонстрацію частки власного капіталу в загальних активах. Коефіцієнт фінансової залежності навпаки демонструє частку залученого капіталу, що є зворотнім до попереднього показника [92].

Використання обох коефіцієнтів в аналізі та оцінюванні корпоративної безпеки розвитку підприємств важливо тому, що збільшення обсягів залучених коштів дозволяє масштабувати діяльність лише до певної межі, після перетину якої підприємство зіштовхується із зростанням вразливості та розриву ліквідності (розрив між цілями підприємства та можливостями для їх досягнення).

Для повноцінного і всебічного аналізу корпоративної безпеки розвитку підприємства необхідно дослідити його здатність підтримувати оборот активів та адаптуватись до змін. В даному випадку доцільним є аналіз коефіцієнта маневреності разом із ліквідністю та оборотністю. Ця група індикаторів спрямована на відображення не просто обсягу капіталу підприємства в на встановлення його якості. Використання коефіцієнту маневреності обумовлено

тим, що він дозволяє встановити «формальність» автономії, наприклад при високому рівні автономії але низькому значенні коефіцієнта маневреності управлінське рішення щодо розширення продажів може привести до касового розриву.

Відповідно до вищенаведеного стає зрозуміло, що корпоративна безпека розвитку ґрунтується на забезпеченні безперебійного функціонування підприємства, та підтримки його здатності адаптуватись до різних умов не зупиняючи діяльність. В цьому контексті, створення умов стабільного функціонування для підтримки розвитку важливим завданням корпоративної безпеки є оптимізація структури оборотних активів та пришвидшення їх обігу [32]. З такої точки зору доцільним постає всебічний аналіз ліквідності – поточної, швидкої та абсолютної [2]:

поточна ліквідність показує покриття короткострокових зобов'язань усіма оборотними активами:

швидка ліквідність демонструє співвідношення термінових боргів та ліквідних активів підприємства;

абсолютна ліквідність показує можливості підприємства швидко оплатити короткострокові зобов'язання.

Відповідно до вищенаведеного стає зрозуміло, що ці три показники не можуть бути замінені один одним. Так, підприємство може високі показники поточної ліквідності, але водночас мати низький рівень швидкої та абсолютної ліквідності, що говорить про його вразливість в поточному періоді через нестачу доступних фінансових ресурсів для забезпечення необхідних виплат. Зокрема це може стати наслідком великих обсягів дебіторської заборгованості, та неякісного управління нею.

Слід також зазначити, що за міжнародними стандартами фінансової звітності необхідною є інформація про строки реалізації активів і погашення зобов'язань, яка дозволяє оцінити ліквідність та платоспроможність підприємства [159].

За результатами аналізу корпоративної безпеки промислових підприємств було встановлено, що вона формується під впливом конкурентного, інституціонального та соціально-економічного середовищ. Це означає, що підприємство функціонує в умовах, які:

формується і регулюються органами державної влади, шляхом введення в дію нормативно-правових актів, які визначають чіткі рамки діяльності кожного підприємства на території країни, та визначають правила і обмеження для ведення міжнародної діяльності;

залежать від ринкових умов – потреба в конкретному продукті / послуги, що створює підприємство, купівельна спроможність споживачів;

визначаються кадровим забезпеченням – наявність робочої сили відповідної кваліфікації для забезпечення безперебійного функціонування підприємства;

підпорядковуються інфраструктурній забезпеченості – вартість енергоносіїв (що особливо актуально для забезпечення конкурентоспроможності саме промислових підприємств), наявність логістичних шляхів.

Подальше вивчення особливостей впливу зазначених середовищ на корпоративну безпеку розвитку підприємств дозволяє виділити основні показники, розрахунок і вивчення яких дозволить встановити основні фактори впливу на корпоративну безпеку розвитку підприємств.

Логіка вибору показників для проведення факторного аналізу корпоративної безпеки розвитку підприємств побудована необхідністю формалізувати змістовне наповнення безпеки розвитку через кількісні індикатор шляхом визначення стійкості підприємства, його платоспроможності, прибутковості та загальної ефективності діяльності (Додаток А).

Стійкість підприємства визначається здатністю підтримувати оптимальні умови господарювання для забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом управління внутрішніми чинниками впливу та розвитком здатності до швидкого реагування і адаптації до змін в зовнішніх чинниках. З такої точки зору стійкість підприємства виражається через показники автономії, фінансової

залежності, фінансового ризику, маневреності та фінансової стійкості. Аналіз наведених показників дає можливість визначити залежність підприємства від кредитних коштів, наявність власних ресурсів, можливості гнучкого управління наявними ресурсами.

В своїй сукупності наведена група показників важлива для аналізу безпеки розвитку підприємств оскільки відсутність фінансової стійкості призводить до нестабільного функціонування підприємства внаслідок чого унеможливорюється розвиток та підвищується ймовірність настання економічної кризи. Логіка безпечності розвитку в даному контексті може бути виражена наступним чином:

чим менший обсяг боргів тим менша кількість ризиків для підприємства;

чим більший обсяг власного капіталу тим більш стабільне функціонування підприємства.

Ліквідність підприємства, або його платоспроможність демонструє здатність підприємства виконувати оплату короткострокових боргів без зупинки бізнес-процесів функціонування підприємств. В даному випадку відсутність коштів на погашення боргів у визначений період може призвести до зупинки діяльності навіть прибуткового підприємства. Саме здатність підприємства забезпечувати безперебійність діяльності є запорукою безпеки його розвитку.

Для аналізу платоспроможності підприємства, як фактору безпеки розвитку доцільним є розрахунок показників ліквідності (поточної, швидкої, абсолютної). Причинно-наслідковий зв'язок між факторами та заходами, спрямованими на удосконалення діяльності підприємства для забезпечення його розвитку виражається в прибутковості його діяльності [35]. Наступна група показників сформована з метою встановлення ефективності керівництва підприємства в контексті забезпечення безпеки його розвитку.

Для того, щоб проаналізувати цей аспект доцільно розрахувати показники рентабельності активів та продажів, чистого прибутку, чистого доходу та валового прибутку, що в своїй сукупності показують чи створює підприємство додану вартість і наскільки ефективно воно генерує прибуток. В контексті безпеки розвитку прибуток відіграє найважливішу роль, оскільки низька

прибутковість не дає можливість інвестувати в розвиток. Можна говорити про те, що прибуток підприємства є запорукою довгострокового забезпечення безпеки його розвитку.

Ділова активність, яка виражається рівнем оборотності активів та дебіторської заборгованості представляє останню групу показників обрану для аналізу факторів безпеки розвитку підприємства. Коефіцієнти оборотності активів та дебіторської заборгованості та тривалість їх обороту показують швидкість обороту ресурсів та ефективність використання капіталу. Їх важливість для проведення аналізу факторів безпеки розвитку підприємства обумовлена тим, що швидкий оборот дозволяє виконувати більшу кількість операцій, отримувати більшу дохідність та пришвидшувати зростання. Відповідно, повільність оборотності активів та дебіторської заборгованості є джерелом ризику для діяльності підприємства, який виражається в нестачі грошових коштів та може призвести до касових розривів.

Загальна логіка сформованого набору показників для аналізу та оцінки безпеки розвитку підприємства, основною ідеєю якого є вивчення основних аспектів його діяльності, представлена на рис. 2.14.

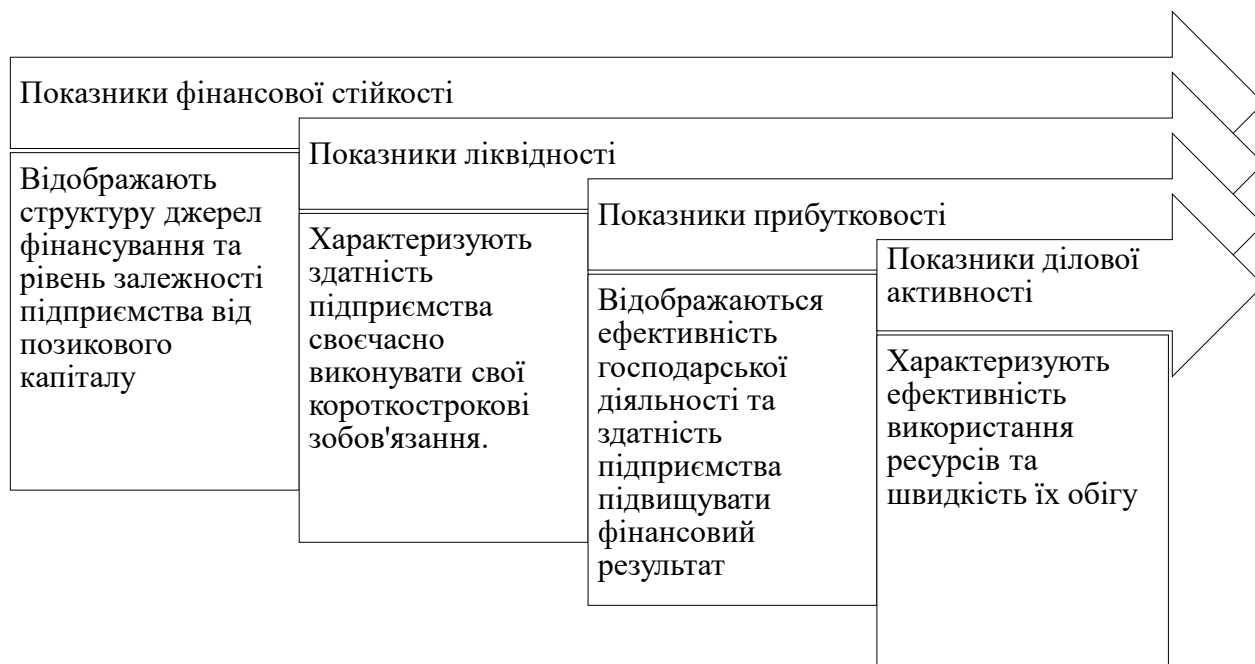


Рис. 2.14. Групи показників для аналізу та оцінювання факторів економічної безпеки розвитку підприємств

Для проведення аналізу та оцінювання факторів економічної безпеки розвитку підприємства за групами показників (рис. 2.14, Додаток А), було обрано метод факторного аналізу (головних компонент).

Спираючись на наукові здобутки вчених щодо того, чи відноситься цей метод до груп методів факторного аналізу, слід зауважити, що розбіжності існують. Погоджуємось із Чмутовою І. та Лебідь О. в тому, що в ситуації, яка потребує зменшення розмірності простору ознак, які в рамках цього дослідження описують економічну безпеку розвитку підприємств, перевага віддається саме методу головних компонент [112].

Реалізація методу головних компонент може бути описана наступним чином:

$$y'_{jr} = \sum a_{jr} f_r \quad (2.1)$$

де, y'_{jr} - центроване (нормоване) значення j -ї ознаки;

a_{jr} - вага r -ї компоненти у j -ї ознаки;

f_r - r -та головна компонента.

Вище приведена формула демонструє, що метод головних компонент шляхом розрахунку дисперсії для кожної компоненти визначити такі, що мають найвище значення. Наукові здобутки щодо використання факторного аналізу методом головних компонент містяться в джерелах [112;112], вивчення яких дозволило виділити основні етапи проведення факторного аналізу (рис. 2.15).

Відповідно до рис. 2.15 реалізація факторного аналізу (головних компонент) передбачає послідовне проходження наступних етапів: формування набору даних, побудову кореляційної матриці, побудову факторних моделей, інтерпретацію факторних моделей та підготовку аналітичного звіту, який вже є основою для прийняття управлінських рішень.

Проведення факторного аналізу (головних компонент) безпеки розвитку підприємств передбачає, що сукупність простору ознак логічно та економічно

обґрунтована, визначені показники в достатній мірі відображають аспекти діяльності підприємств та дозволяють оцінити можливості для забезпечення безпеки їх розвитку. Невиконання цієї умови може призвести до того, що отримана факторна модель не буде демонструвати реальні причинно-наслідкові зв'язки між різними показниками.

Відповідно до рис. 2.15 вищенаведена умова формування набору показників для аналізу безпеки розвитку, яка полягає в необхідності забезпечення логічного а економічного обґрунтування сукупності простору ознак, та створення системи показників, які в достатній мірі відображають аспекти фінансово-економічної діяльності підприємства та дозволяють оцінити можливості для забезпечення економічної безпеки його розвитку дотримана.

Таким чином, отримані за результатами факторного аналізу (головних компонент) моделі дозволяють не просто статистично зменшити розмірність вихідного набору даних, а відображають реальні причинно-наслідкові зв'язки.

Проведення факторного аналізу здійснювалось через реалізацію двох завдань.

Так, спочатку було отримано матрицю факторних навантажень (Додаток Б), в якій перший фактор має найбільшу кореляцію, тоді як другий фактор взагалі не має кореляційних зв'язків із змінними, а третій фактор корелює із однією змінною. Такі значення факторних навантажень унеможливають змістовну інтерпретацію отриманих результатів. Що призводить до необхідності реалізації процедури ортогонального обертання (Varimax). Акцентуємо увагу, що матриця факторних навантажень отримана після обертання методом Varimax не буде відображати головні компоненти а буде демонструвати узагальнення отриманих факторів. В табл. 2.9 представлені отримані в ході проведення факторного аналізу безпеки розвитку підприємств статистичні характеристики головних компонент після процедури обороту методом Varimax. Для здійснення факторного аналізу методом головних компонент було використано програмний продукт STATISTICA 10.



Рис. 2.15. Етапи реалізації факторного аналізу методом головних компонент

Джерело: складено автором на основі [51, 112]

За даними табл. 2.9 вбачається, що перша головна компонента, або перший фактор безпеки розвитку пояснює 7,09 одиниці дисперсії, другий фактор відповідно 5,69, третій фактор 1,52. Як представлено в таблиці показник факторизації складає 0,8417, що говорить про те, що узагальнені три головні компоненти, виділені за результатами проведення факторного аналізу (головних компонент) пояснюють 84,17% загальної дисперсії ознак.

**Статистичні характеристики отриманих головних компонент безпеки
розвитку підприємств**

Номер головної компоненти	Статистичні характеристики головних компонент економічної безпеки розвитку підприємств			
	Власне значення	Частка загальної дисперсії (%)	Кумулятивне власне значення	Кумулятивна дисперсія (%)
1	7,092844	0,417226	7,092844	0,417226
2	5,693117	0,334889	12,785961	0,752115
3	1,523986	0,089646	14,309947	0,841761

Отримана за розрахунками матриця факторних навантажень, яка представлена в Додатку Б, дозволяє побудувати моделі трьох головних компонент, в яких залишені змінні із великим навантаженням (>0.7). Так, зміст першого фактору безпеки розвитку має вигляд:

$$F_1 = 0,791X_1 + 0,887X_3 + 0,704X_4 + 0,77X_5 + 0,86X_6 + \mathbf{0,945X_9} \quad (2.2) \\ + \mathbf{0,947X_{15}} + \mathbf{0,944X_{16}}$$

На рис. 2.16 представлена модель першого фактору економічної безпеки розвитку підприємств.

На рис. 2.16 представлено ознаки, які увійшли в перший фактор, а саме показники: X_1 - коефіцієнт автономії, X_3 - коефіцієнт фінансового ризику, X_4 - коефіцієнт маневреності, X_5 - коефіцієнт фінансової стійкості, X_6 - коефіцієнт поточної ліквідності, X_9 - рентабельність активів, X_{15} - тривалість обороту оборотних активів, X_{16} - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Показники, які за результатами факторного аналізу (головних компонент) увійшли до першого фактору демонструють, що найбільший вплив на економічну безпеку розвитку підприємства має рівень показників тривалості обороту оборотних активів, рентабельності активів та коефіцієнт дебіторської заборгованості. Водночас коефіцієнт маневреності хоча і має високе факторне навантаження (>0.7) проте його впливовість на фактор найнижча (0,704).

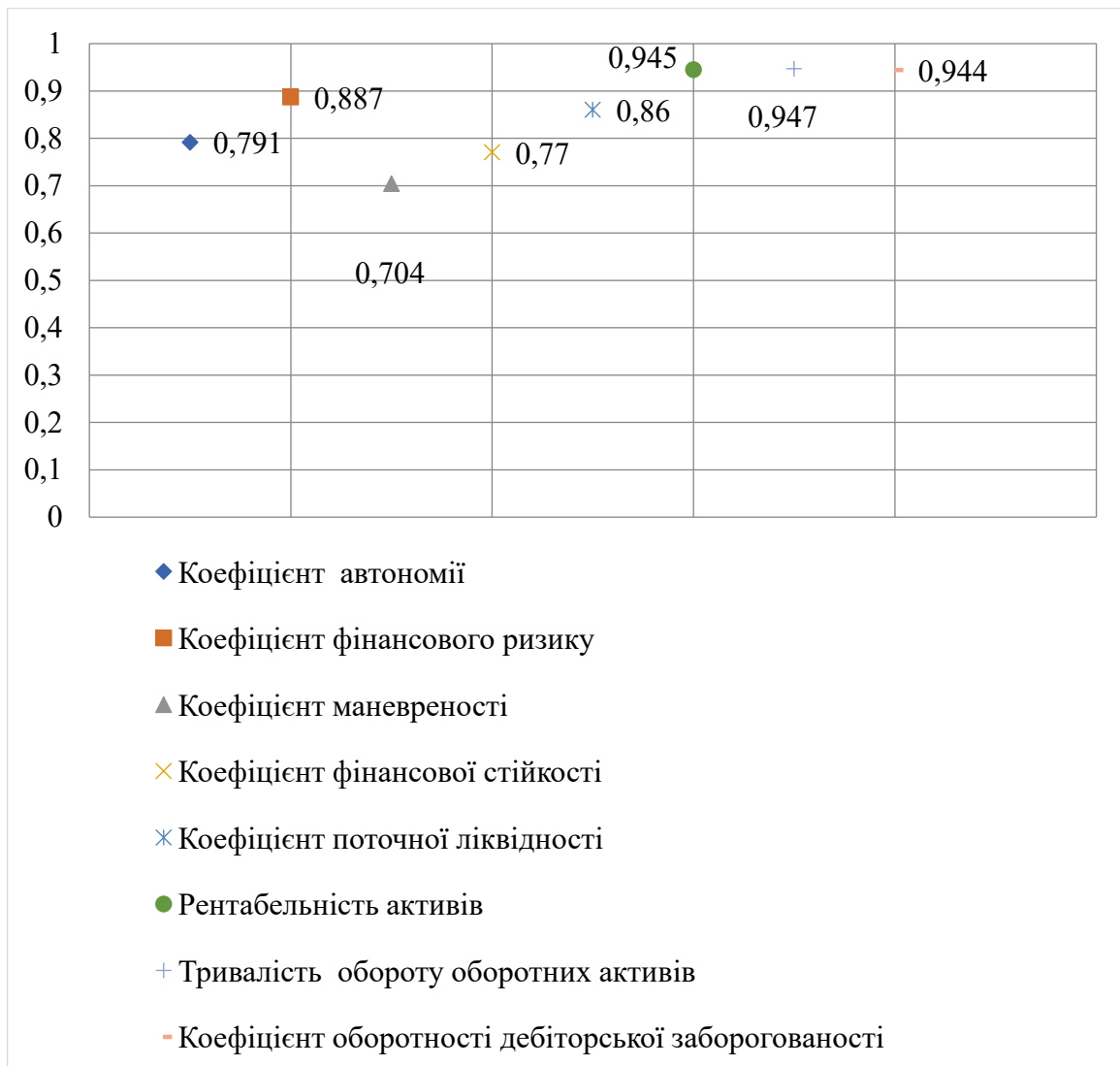


Рис. 2.16. Модель першого фактору безпеки розвитку підприємств

Джерело: побудовано автором

Безумовним є факт причинно-наслідкового впливу та взаємозв'язку між корпоративною та економічною безпекою. Тому, виходячи із змісту ознак показників першого фактору (F_1) можна стверджувати, що корпоративна безпека розвитку українських підприємств визначена необхідністю підтримки фінансової стабільності через поточне управління активами та залучення додаткових джерел фінансування. З огляду на складність українського бізнес-середовища через проведення бойових дій, значними ризиками руйнувань інфраструктури, майна та ускладненням прогнозування розвитку взаємовідносин із контрагентами, значними ризиками не отримання оплати,

показники стану дебіторської заборгованості мають найбільший вплив, що підтверджується високим значенням кореляції цього показника в першому факторі (0,944).

З огляду на набір ознак, які увійшли в перший фактор (стійкість, ліквідність, рентабельність, оборотність), його можна інтерпретувати як фактор формування стійкості фінансово-економічного стану. Для підприємств це стає життєво необхідним завданням, щоб не визивати занепокоєння у кредиторів та акціонерів. Реалізація таких завдань можлива через прийняття гнучких рішень.

Модель другого фактору безпеки розвитку представлена на рис. 2.17.

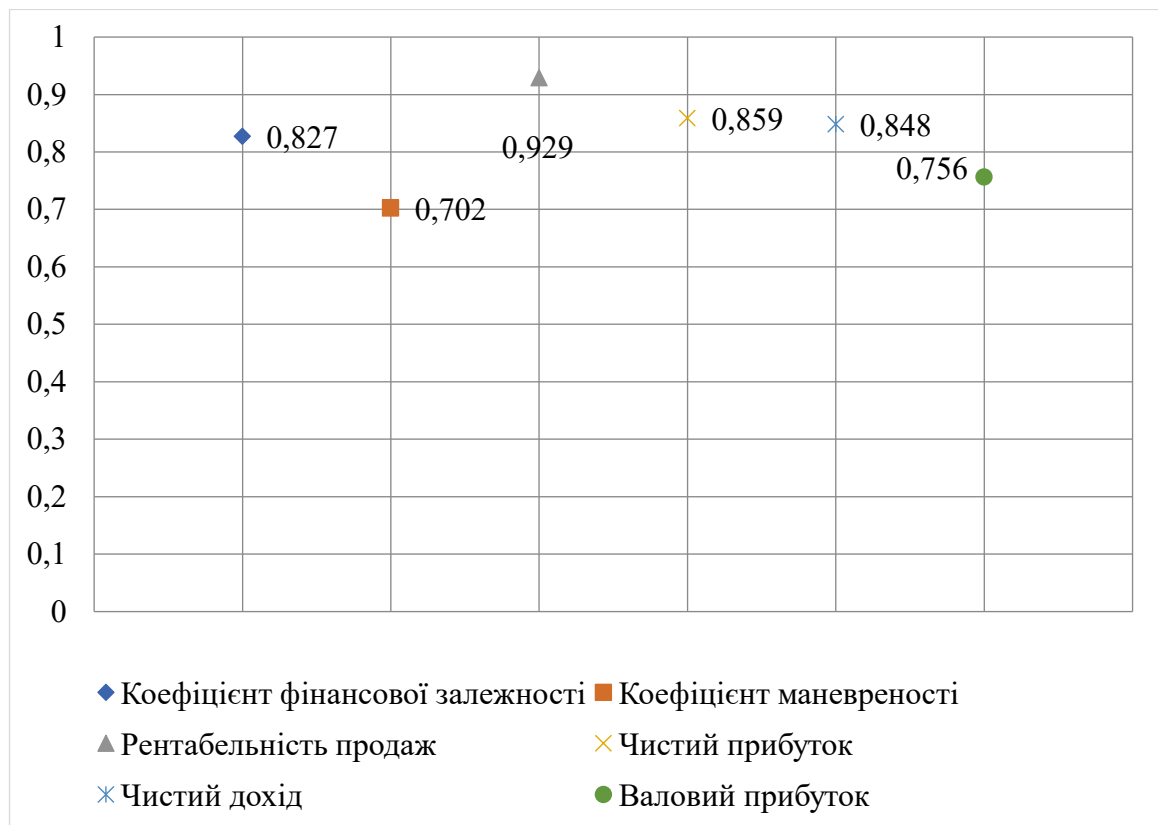


Рис. 2.17. Модель другого фактору безпеки розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором

Так, зміст другого фактору (F_2) економічної безпеки розвитку підприємств сформовано показниками: X_2 - коефіцієнт фінансової залежності, X_4 - коефіцієнт маневреності, X_{10} - рентабельність продаж, X_{11} - чистий прибуток, X_{12} - чистий

дохід, X_{13} - валовий прибуток. Цей фактор описує ефективність використання фінансово-економічних ресурсів підприємства та його здатність генерувати майбутній дохід, тобто перетворювати продажі на прибуток. Водночас коефіцієнт фінансової залежності і маневреності показує, що результативність діяльності пов'язана із структурою фінансування та гнучкістю використання власних коштів.

Представлена модель другого фактору економічної безпеки розвитку має зміст:

$$F_2 = 0,827X_2 + 0,702X_4 + 0,929X_{10} + 0,859X_{11} + 0,848X_{12} + 0,756X_{13} \quad (2.3)$$

Відповідно до вищенаведеного, другий фактор економічної безпеки розвитку підприємств можна інтерпретувати як фактор ефективності використання економічних ресурсів підприємства.

Модель третього фактору економічної безпеки розвитку підприємств представлена на рис. 2.18.



Рис. 2.18. Модель третього фактору економічної безпеки розвитку підприємств

Джерело: побудовано автором

Зміст моделі третього фактору економічної безпеки розвитку сформовано:

$$F_2 = -0,833X_{14} + 0,767X_{17} \quad (2.4)$$

Відповідно до рисунку 2.18, третій фактор безпеки розвитку сформовано показниками: X_{14} - коефіцієнт оборотності активів та X_{17} - тривалість обороту дебіторської заборгованості. При цьому коефіцієнт оборотності активів, який демонструє швидкість створення доходу активами, має від'ємне значення факторного навантаження. Обидва показника, описують швидкість обігу фінансово-економічних ресурсів але через оборотність активів він має від'ємне значення, а через тривалість обороту дебіторської заборгованості – позитивне, тобто змінюються вони також у протилежних напрямках. Економічне значення представленого фактору корпоративної безпеки розвитку є фактором ділової активності.

Узагальнюючи результати проведеного факторного аналізу (головних компонент) економічної безпеки розвитку та виявлення її впливу на корпоративну безпеку можна говорити про те, що для українських промислових підприємств стратегічним завданням для механізму управління корпоративною безпекою виступає формування стабільності фінансово-економічного стану та достатності економічних ресурсів для фінансування нових ініціатив, закріплення конкурентних позицій на ринку в довгостроковій перспективі, розвитку стратегічного партнерства.

Висновки до розділу 2

Аналіз корпоративної безпеки розвитку підприємств базується на: визначенні тенденцій світового економічного розвитку та його впливу на розвиток вітчизняних підприємств України, їх корпоративну безпеку; вивченні

передового досвіду стійкого розвитку світових компаній-лідерів для виявлення ознак їх корпоративної безпеки; аналізі інституціональних умов корпоративного розвитку вітчизняних підприємств; виявленні та моделюванні факторів економічної безпеки, оцінюванні їх впливу на корпоративну безпеку вітчизняних підприємств. За результатами передового досвіду світових ТНК-лідерів визначено, що динамічні зміни науково-технічного прогресу, цифрової та циркулярної моделей економіки створюють тенденції та умови до появи нових бізнес-систем та технологій, фокусують увагу на нових ціннісних орієнтирах розвитку - соціалізації, циркулярності та соціальної відповідальності бізнесу. Це відображають нові вимоги, норми та стандарти до формування конкурентних позицій вітчизняних підприємств, їх розвитку, де стійкість розглядається як ключова ознака безпеки.

Ознаками формування інституціональних умов щодо розвитку підприємств в контексті їх корпоративної безпеки виступають захист прав приватної власності, дотримання інтересів акціонерів, раціональний рівень податкового навантаження, наявність спеціальних умов оподаткування для корпорацій, дотримання норм чинного законодавства у регулюванні бізнесу. Проведений аналіз інституціональних умов дозволяє зробити висновки, що з 2022 року в Україні нормативно-правове регулювання діяльністю підприємств зазнало інтенсивних змін. Зокрема, введення в дію Закону України «Про внесення змін до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» та Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» змінили правила доступу підприємств до державної підтримки шляхом започаткування пріоритетності учасників індустріальних парків в отриманні податкових пільг та спрощенні митного режиму. Така тенденція інституціональних змін визначена необхідністю формування безпеки під час ведення воєнних дій на території України та підтримки стратегічно важливих галузей економіки - енергетичної, воєнно-промислового комплексу (ВПК), підприємств ІТ-сфери.

Процес трансформації української економіки відображується в поступовому переході до сервісно-орієнтованої моделі економіки - спостерігається тенденція зниження частки промисловості (до 30%) та збільшення ролі сектору послуг (до 60%). Так, частка промисловості у ВВП країни знижувалась із 22,58% у 2019 році до 19,09% в 2023 році. Зокрема, через події 2022 року (руйнування підприємств та логістичної інфраструктури через проведення активних бойових дій в східній частині України) частка промисловості знизилась до максимально негативного значення в 18,01%. Інноваційна активність промислових підприємств в Україні зосереджена на підприємствах переробної промисловості – 17,1% в 2020 р. а 17,5% в 2024 р. Показник частки інноваційно активних підприємств в добувній промисловості демонструє спад: частка інноваційно активних підприємств в добувній промисловості складала 7,3% в 2020 р., 4% в 2021р., 3,7% в 2022р., 1,6% в 2023 р. та 9,2% в 2024 р. Щодо конкурентних позицій вітчизняних підприємств, то слід зазначити, що «продукція нова для ринку» виготовлялась в 2020 році 146 підприємствами, в 2021 році їх кількість знизалась до 61, в 2024 році впровадженням продукції нової для ринку займалися 92 вітчизняних промислових підприємства. Щодо показника «нової продукції для підприємства», то його значення становило в 2020р. серед підприємств переробної промисловості 475, в 2021 р. їх кількість зменшилась до 202, в 2024 р. їх кількість становила 378 підприємств. Впровадженням інноваційних процесів серед підприємств переробної промисловості в 2020р. займалося 573, в 2021 р. їх кількість зменшилась до 181, в 2024р. 417 підприємств прозвітували про впровадження інноваційних процесів. Таким чином, ситуація з інноваційністю почала виправлятися у 2024 році.

Результати моделювання та аналізу кореляційного зв'язку між показниками розвитку промислових підприємств (індекс промислового виробництва; капітальні інвестиції в промисловість; середньомісячна зарплата у промисловості; рентабельність операційної діяльності промислових підприємств; частка інноваційно активних підприємств; обсяг реалізованої

промислової продукції; кількість зайнятих у промисловості; коефіцієнт зносу основних засобів) демонструють суттєву залежність стійкості корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств від належного рівня інноваційної активності, достатності інвестиційних та кадрових ресурсів. Виявлений зв'язок демонструє складну ситуацію, найбільш проблемні питання, що створюють обмеження, загрози та ризики для стійкості корпоративного розвитку, потребують оперативного їх вирішення за рахунок заходів щодо технологічної та цифрової модернізації, оптимізації кадрової політики промислових підприємств.

Значні ризики для корпоративної безпеки розвитку формуються внаслідок невідповідності якості корпоративного управління вітчизняних акціонерних товариств сучасним міжнародним стандартам та принципам ефективного управління. Серед найбільш характерних проявів такої невідповідності слід виділити низький рівень представлення українських компаній на фондових біржах, а також недотримання вимог інформаційної прозорості, зокрема щодо оприлюднення результатів аудиту на офіційних вебресурсах і несвоєчасного розкриття обов'язкової інформації. До проблемних аспектів також належать порушення майнових прав акціонерів, зокрема невиплата дивідендів і відхилення від затвердженої дивідендної політики; недостатня розвиненість механізмів узгодження інтересів, що проявляється у повільному впровадженні процедур ідентифікації та запобігання конфліктам інтересів між членами наглядових рад і виконавчих органів. Окремою проблемою є закритість інформації щодо винагород членів наглядових рад і відсутність прозорих механізмів визначення розміру дивідендних виплат. Крім того, спостерігається низький рівень залученості акціонерів до управлінських процесів, відсутність системної підготовки членів наглядових рад, нечіткість критеріїв оцінювання їхнього внеску в розвиток підприємства, а також недосконалість процедур відбору та призначення членів наглядових рад на основі компетентнісного підходу. Серед позитивних тенденцій зростання: дієвості загальних зборів акціонерів, наглядової ради, виконавчого органу; інформаційної прозорості до

фінансово-економічної звітності підприємств; ефективності контролю за прийняттям стратегічних рішень.

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [34, 46, 47, 48, 54, 64].

Список використаних джерел [2, 9, 12, 13, 14, 27, 28, 30, 32, 34, 35, 38, 41, 51, 53, 54, 68, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 92, 93, 95, 102, 109, 110, 112, 141, 153, 154, 155, 156, 157, 158].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичний підхід до формування механізму управління корпоративною безпекою

Підприємства, що належать до корпоративного сектору мають певні організаційні, правові та мотиваційні обмеження щодо прийняття стратегічних рішень. Однак, практика корпоративних відносин, її нормативна база показують, що не всі елементи системи корпоративного управління є нормативно – регламентованими. Така ситуація зумовлена етапом розвитку корпоративних відносин та їх удосконаленням на підставі потреб діяльності корпоративного сектору і фактичного закріплення відповідних норм у законодавстві. Основними суб'єктами корпоративних відносин, що приймають стратегічне рішення підприємства, є власники, члени наглядової ради та менеджери підприємства [37].

У системі корпоративного управління існує своєрідна структурна проблема, породжувана встановленими законодавчими нормами висування й обрання членів наглядової ради. Процедура кумулятивного голосування гарантує формування ради за представницьким принципом: частка представників акціонерів у наглядовій раді умовно пропорційна частці акціонерів у голосах. Це дозволяє при заданій чисельності наглядової ради визначити мінімальний розмір пакета акцій, що гарантує акціонерів можливість обрання (точніше, делегування) у раду свого представника.

В умовах концентрації власності склад, структура, функції й реальна діяльність наглядової ради істотно залежать від суб'єктивної волі контролюючого акціонера (власника). Використовуючи своє право висування

кандидатів у члени наглядової ради і механізм кумулятивного голосування, він може сформувати наглядову раду, що у більшому або меншому ступені відповідає інсайдерській моделі управління. Механізм кумулятивного голосування дозволяє контролюючому акціонерів сформувати «професійну представницьку раду», більшість у якій представляють кваліфіковані у професійному плані заступники директора з різних професійних областей, які повинні представляти інтереси власника. Ця рада, за аналогією з командою менеджерів, буде вважатися «командою власника». Така професійна рада буде лояльною до власника, оскільки відповідні члени ради будуть уважатися представниками власника. Це означає, що в ситуації конфлікту інтересів між інтересами всіх акціонерів компанії й контролюючого акціонера, наглядова рада стане на сторону власника.

У власника є альтернатива – запросити в наглядову раду професіоналів, яким він поставить завдання не лояльності до власника, а лояльності до підприємства (сформувати «професійну незалежну раду»). Члени наглядової ради не повинні мати конфлікту інтересів й повинні відповідати критеріям незалежності. Така професійна рада буде представляти не власника, а підприємство. Але умовою такого рішення є відмова власника від формування наглядової ради за представницьким принципом, що гарантований процедурою кумулятивного голосування.

Якщо структура володіння, крім власника, істотно «розосереджена», тобто в інших акціонерів акціонерних альянсів пакети менше 2%, то саме власник висуває кандидатів у члени ради й формує її. Однак, якщо в складі акціонерів присутні мезоритарії, які володіють пакетами, що дозволяють обрати представника в раду, ситуація складається по-іншому. У цьому випадку умовою формування професійної незалежної ради є тільки угода між власником та іншими мезоритаріями. Однак, українське законодавство не передбачає можливості акціонерних угод. Це проблема сьогочасна, і перешкоджає формуванню незалежних професійних рад. Усунення цієї проблеми передбачено Концепцією розвитку корпоративного законодавства.

У публічних компаніях діяльність наглядової ради може імітуватися традиційними процедурами. По-справжньому ефективна та дієва наглядова рада потрібна власникам, які створюють її не формально. Практичний досвід та об'єктивна оцінка діяльності ефективної наглядової ради є базою управлінських та організаційних знань підприємства. Компетентний директор та діяльність членів наглядової ради визначає узгодженість та гармонічність між цілями підприємства та інтересами власника, менеджерів, членів наглядової ради.

Норми та правила організації процесу прийняття стратегічних рішень визначають і закріплюють компетенції органів акціонерного товариства. Загальні збори є вищим органом управління, у засіданнях якого беруть участь акціонери, включені до відповідного реєстру осіб, що мають право на участь, або їхні уповноважені представники (відповідно до законодавства України про депозитарну систему). Згідно зі статтею 39 Закону України «Про акціонерні товариства», загальні збори вирішують будь-які питання діяльності товариства, за винятком тих, що віднесені до компетенції наглядової ради або ради директорів [24]. При цьому до виключної компетенції загальних зборів належить визначення основних напрямів діяльності товариства, що не може бути делеговано іншим органам.

У період між проведенням загальних зборів інтереси акціонерів представляє наглядова рада, яка зазвичай формується з числа акціонерів. Разом із тим посилюється тенденція залучення незалежних директорів, які завдяки своїй професійній репутації забезпечують додатковий рівень контролю за діяльністю компанії, хоча в українській практиці це явище ще не набуло широкого поширення. Відповідно до статті 63 Закону, наглядова рада здійснює повноваження, визначені законодавством і статутом товариства, а також розглядає окремі питання, делеговані їй загальними зборами акціонерів.

Для підвищення ефективності виконання своїх функцій у межах законодавчо визначеної компетенції при наглядовій раді можуть створюватися спеціалізовані комітети, зокрема з аудиту та дотримання законодавства, винагород і призначень, стратегічного розвитку, планування та бюджетування, а

також інші допоміжні структури. Порядок формування та діяльності комітетів регламентується статутом товариства або положенням про наглядову раду. Таким чином, спираючись на закон України «Про акціонерні товариства» [24] та параметри його організації можна виділити відповідні основні компетенції корпоративного управління, що пов'язані з функціями:

стратегічного управління – розробки стратегічних планів, стратегії розвитку;

контролю та врахуванням інтересів учасників процесів корпоративного управління (система контролю, моніторинг діяльності управляючих, захист інтересів міноритарних акціонерів);

виконання обов'язків, що стосуються професійних знань членів рад та управлінців підприємства і відображують фахові якості (рівень освіти; фінансова обізнаність; знання специфіки галузі; стратегічне бачення; досвід) та особисті якості (порядність, авторитет, комунікабельність тощо);

підтримки інформаційної прозорості – об'єктивності фінансових результатів діяльності підприємства, дотримання норм кодексу, прозорий механізм добору нових членів рад, розкриття інформації про біографію та майно кандидата тощо;

відповідають виконанню обов'язків генерального директора та діяльності комітетів (аудиторського, з прав акціонерів і розкриття інформації, зі стратегії і тактики та ін.)

мотиваційні – турбота про людей та їхні потреби, навчання і можливості підвищення кваліфікації.

Отже, компетенції корпоративного управління формуються під впливом функцій учасників корпоративних відносин і мають переважно колективний характер. Визначення членів наглядової ради та менеджменту як ключових суб'єктів прийняття стратегічних рішень дає змогу конкретизувати сферу стратегічного вибору через їхні управлінські знання, навички та професійні компетентності.

Водночас складові компетентності членів наглядової ради є визначальними для забезпечення якості та результативності управлінських рішень. Так, компетенції у сфері стратегічного планування (комітет зі стратегії та політики, планування і бюджетування) охоплюють здатність здійснювати аналіз макроекономічного середовища, формувати стратегічне бачення розвитку підприємства, визначати місію, розробляти та коригувати стратегічні цілі на основі ринкових умов, формулювати ключові завдання діяльності, оцінювати альтернативи, розподіляти ресурси, здійснювати планування, а також обґрунтовувати проєкти інвестування та джерела їх фінансування.

Компетентності системи контролю (комітет з аудиту та дотримання законодавства, комітет з винагород і призначень) базуються на знаннях нормативно-правового регулювання, фінансового управління, формуванні ефективної системи мотивації для досягнення стратегічних цілей, а також на вмінні обирати й оцінювати діяльність контрольних інституцій (зовнішнього аудитора, оцінювача, реєстратора, депозитарію). Крім того, сюди входить аналіз політики оплати праці та оцінювання ефективності управлінського персоналу.

Компетенції в організації управління (комітет зі стратегії та політики, комітет з прав акціонерів і розкриття інформації, комітет з аудиту та дотримання законодавства) передбачають володіння знаннями у сфері економіки, організації та менеджменту підприємства, а також наявність розвинених організаційних здібностей.

Окремо виділяється компетентність щодо захисту інтересів акціонерів (комітет з прав акціонерів і розкриття інформації), яка ґрунтується на знанні законодавства, організації роботи загальних зборів і наглядової ради, а також на комунікативних навичках і здатності ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

Складові компетенцій менеджменту проявляються у реалізації:

стратегічних і поточних управлінських рішень на основі використання знань у сфері менеджменту, законодавчого та нормативного регулювання, а також необхідних компетентностей, умінь і навичок, що передбачають ідентифікацію можливостей і загроз зовнішнього середовища; формування

поточних і стратегічних цілей та контроль їх досягнення; розроблення бізнес-планів і стратегічних планових документів розвитку підприємства; координацію ресурсного забезпечення для реалізації визначених цілей і стратегій; розробку виробничих, маркетингових, збутових, організаційних та соціально-економічних заходів; здійснення аналізу даних та їх ретроспективне опрацювання; дослідження ринкового середовища, включаючи споживачів, конкурентів і партнерів, а також ринок професійних консультаційних послуг (аудиторських, фінансових, у сфері корпоративного управління); визначення потреби в ресурсах відповідно до встановлених нормативів; контроль за їх використанням; а також узгодження і координацію виробничих програм;

фінансового менеджменту на підставі володіння знаннями, здібностями, вміннями щодо інструментів та методів управління фінансами (калькуляція собівартості, ціноутворення, бюджетування та ін.); раціонального використання запозичених коштів; розподілу прибутку (виплати дивідендів, реінвестування) за рішенням акціонерів; встановлення вигідних взаємовідносин з постачальниками за умовами слати (управління кредиторською заборгованістю); здійснення фінансово-економічного аналізу та контролю фінансових показників; прийняття рішень стосовно розміщення коштів; роботи з фінансовою, статистичною звітністю підприємства, інформацією у ЗМІ;

управління інноваціями за допомогою знань та здібностей з: технологій бізнес-процесів підприємства; організації процесів створення, апробації, впровадження та комерціалізації інновацій; залучення інвестицій на інновації; висування інноваційних ідей; створення спеціальних робочих груп для досліджень, розробки та впровадження інновацій;

управління персоналом як здібностей та вмінь створювати ефективну систему мотивацій, сприятливий соціально-психологічний клімат, діючі виконавчі структури; здійснювати підбір кадрів, своєчасно висувати на ключові посади ініціативних та здібних фахівців; делегувати повноваження.

Таким чином, структура компетенцій корпоративного управління визначається компонентами компетенцій стратегічного планування (місія; бачення; стратегія підприємства); управлінських компетенцій (знання та використання механізмів управління); компетенцій контролю (фінансовий аудит та контроль менеджменту) та компетенцій захисту інтересів міноритарних акціонерів. Найбільш поширеними вимогами, що висувають до членів наглядової ради, є такі: фахові якості – рівень освіти, фінансова обізнаність, знання специфіки галузі, а також особисті якості – порядність і авторитет, стратегічне бачення, відсутність конфлікту інтересів [42]. Оцінювання компетенцій наглядової ради повинно стати необхідною процедурою для відбору її членів.

Ще у 2007 році в Україні для підтримки інтересів міноритарних акціонерів було виділено чотири пріоритетні регуляторні цілі, які повинен був вирішити закон про акціонерні товариства [24]:

- запровадження кумулятивного голосування при обранні членів наглядової ради акціонерного товариства;

- визначення підстав для обов'язкового викупу товариством акцій у акціонера за ринковою вартістю на його вимогу;

- встановлення обов'язку попереднього повідомлення товариством у разі наміру особи придбати значний пакет акцій;

- забезпечення обов'язку компанії щодо збереження повної та достовірної інформації про свою діяльність і гарантування рівного доступу всіх заінтересованих сторін до неї.

Однак законодавча база не вирішує жодного з цих завдань. Кумулятивне голосування як механізм обрання членів наглядової ради фактично не використовується; вимогу щодо обов'язкового залучення незалежного оцінювача для визначення ринкової вартості акцій скасовано, а питання його залучення передано на розгляд наглядової ради. Водночас суттєва відповідальність за неповідомлення про намір придбати значний пакет акцій або

за нерозкриття відповідної інформації законодавчо не встановлена, а закриті акціонерні товариства за судовими рішеннями були звільнені від обов'язку розкривати інформацію на фондовому ринку. За нерозкриття корпоративної інформації в загальному порядку відповідальність взагалі не встановлена. Все це і призводить до виникнення корпоративних конфліктів.

Під терміном «конфлікт» розуміють: «зіткнення протилежних сторін, думок», «гостра суперечка», «зіткнення двох або більше сильних мотивів, які не можуть бути задоволені одночасно», а терміном «корпоративний» – підкреслюють характер його дії в системі корпоративних відносин[109]. Таким чином, корпоративний конфлікт – це протиріччя між учасниками корпоративних відносин, акціонерними товариствами, акціонерами й менеджерами, інвестором і суспільством. Загальна характеристика «конфліктності» охоплює такі основні складові:

забезпечення узгодженості цілей корпоративного управління, що передбачає врахування інтересів, цілей і мотивацій різних груп учасників корпоративних відносин;

склад учасників корпоративних відносин, до яких належать акціонерне товариство, акціонери, менеджмент, інвестори, держава, органи місцевого самоврядування, наглядова рада, правління та трудовий колектив;

систему корпоративного контролю, яка включає право участі в прийнятті управлінських рішень і механізми розподілу результатів діяльності акціонерного товариства;

предметну сферу корпоративних конфліктів, що може охоплювати корпоративний шантаж, конкуренцію, порушення норм законодавства, питання виплати дивідендів, зміни структури власності, процеси реорганізації, а також випадки примусового звільнення працівників.

Для запобігання корпоративним конфліктам на підприємстві необхідно здійснювати оцінювання ймовірності їх виникнення. В Україні кількість таких конфліктів і надалі залишається значною. Основними причинами цієї проблеми є недотримання вимог законодавства, що спричиняє порушення процедур

розробки установчих документів, підготовки та проведення загальних зборів акціонерів; недостатня ефективність механізмів реєстрації та переходу прав власності; а також низький рівень корпоративної культури.

На ефективність роботи наглядової ради, зменшення ступеня асиметричності інформації та попередження виникнення корпоративних конфліктів значною мірою впливають структурні характеристики власності та капіталу корпоративного підприємства. До показників-ознак структурних характеристик, які можуть служити інструментами впливу на ефективність діяльності підприємств, відносять, по-перше, структуру власності, по-друге, структуру капіталу як інструмент політики фінансування довгострокового розвитку підприємства. Розуміння характеру їхнього впливу на рівень корпоративної безпеки та реалізації відповідного механізму управління припускає комплексне бачення на стійкість фінансово-економічного стану, готовність підприємства та підтримку, лояльність управлінського персоналу до реалізації стратегічних змін.

Концептуальна основа формування механізму управління корпоративною безпекою виокремлює серед його складових діючий інститут прийняття рішень, цілі компанії та інтереси учасників корпоративних відносин й накладає певні вимоги до його методичного забезпечення. Методичне забезпечення складають методичні підходи щодо його організаційного та аналітичного інструментарію. Тому важливим аспектом формування методології корпоративної безпеки є визначення підходу до розробки інструментарію управління механізмом. Результати аналізу досліджень, що пов'язані із прийняттям стратегічних рішень [33, 48, 63, 65, 65, 66, 114], дозволяє зробити висновок про доцільність застосування когнітивного підходу – методів когнітивної картографії, сценарного моделювання розвитку ситуацій, що створює можливості для ефективної реалізації механізму управління корпоративною безпекою.

Дж. Ходкінсон та П. Сперроу наводять в своєму дослідженні «Компетентна організація» [106, ст. 298-299] техніку вилучення та порівняння когнітивних карт, яку складає 5-крокова процедура: 1. розробити банк

конструктів, який створюється за рахунок опитування менеджерів; 2. для побудови когнітивної карти кожний менеджер обирає та створює свій набір конструктів; 3. менеджери будують причинну карту, оцінив взаємовплив між конструктами; 4. розраховується коефіцієнт неузгодженості між причинними картами; 5. проводиться різноманітна статистична перевірка коефіцієнта неузгодженості з метою ідентифікації характеристики, що пояснює подібність мислення. Формула коефіцієнта неузгодженості оцінює загальний ступінь подібності/відмінності між парами карт та вимірюється від 0 до 1 включно. Нуль вказує, що дана пара карт ідентична в усіх відношеннях, а значення 1 – на абсолютну відмінність (неузгодженість).

Виявлену неузгодженість, що визначається даною процедурою, можна ефективно використовувати для дослідження моделей подібності та відмінностей між групами учасників у додатку до кореляційного аналізу. Для проведення такого аналізу необхідно емпірично побудувати мультиплікативний кластер учасників за допомогою кластерного аналізу. Якщо ідентифікувати центр кожного кластеру, то можна розрахувати неузгодженість таких центрів з індивідуальною картою кожного учасника. В свою чергу, такі індивідуальні неузгодженості формують основу для застосування стандартних процедур статистичного аналізу. Такий когнітивний підхід можна застосовувати до аналізу характеристик інтересів груп-учасників стратегічного впливу або ідентифікації пріоритетності та неузгодженості між завданнями та стратегічними цілями розвитку компанії.

Когнітивний підхід до застосування методу сценарного моделювання представляє собою вивчення та комплексний аналіз сформованих моделей-сценаріїв, основою яких виступає причинно-наслідковий зв'язок між елементами досліджуваної системи й зовнішнього середовища, що відображає уявлення індивіда або групи індивідів про устрій (структуру) і особливості функціонування даної системи. В нашому випадку елементами досліджуваної системи виступають концепти та конструкти, які, на думку особи або групи осіб, що приймають рішення, представляють та характеризують систему та причинно-

наслідкові зв'язки між складовими-елементами (концептами та конструктами) системи.

Особливістю побудови концептуальної моделі є можливість використовувати якісні ознаки за рахунок лінгвістичних змінних і нечітких алгоритмів ефективно досліджувати поведінку складних систем, що не піддаються точному математичному аналізу. Етапами побудови концептуальної моделі виступають: когнітивна структуризація та структурний аналіз; моделювання розвитку ситуації; оцінювання й інтерпретація результатів моделювання; моніторинг ситуації в динаміці (рис. 3.1).

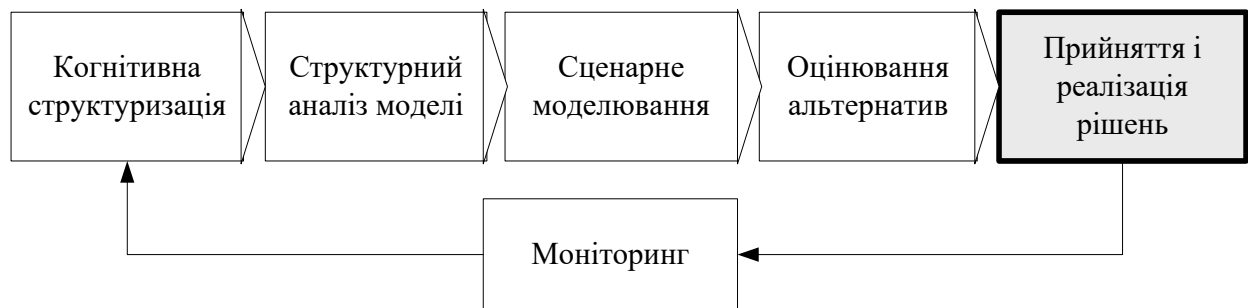


Рис. 3.1. Етапи застосування методу когнітивного моделювання в прийнятті та реалізації рішень

На початковому етапі проводиться збір, аналіз і синтез (структуризація) інформації. На рис. 3.2 представлено джерела інформації для побудови когнітивної моделі прийняття рішення в системі корпоративних відносин та управління.

За рахунок визначення концептів та конструктів, що їх складають, визначення характеру зв'язку між ними (причинно-наслідкових відносин) формується когнітивна схема-карта, на якій представляється розвиток ситуації, яка склалася.

Для кожного концепту за кількісними показниками можна визначити тенденцію його змін, описати певний процес, що змінює даний концепт. Темп зростання або скорочення показує інтенсивність посилення або послаблення причинно-наслідкового взаємозв'язку між визначеними явищами (концептами).

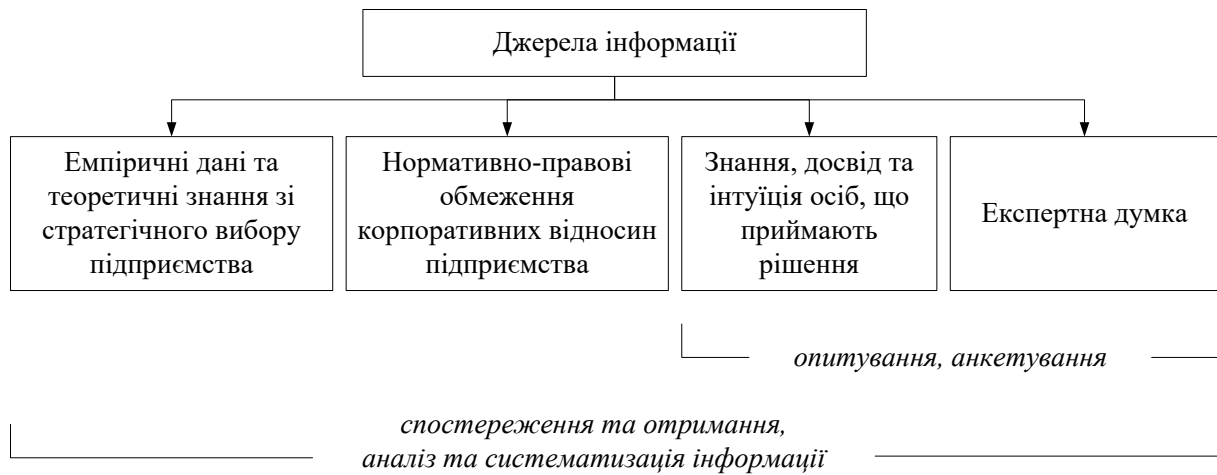


Рис. 3.2. Джерела інформації для побудови когнітивної моделі прийняття рішення в системі корпоративних відносин

Для такого моделювання використовуються статистичні методи факторного аналізу, канонічної кореляції. Для вимірювання якісних ознак концептів та конструктів залучаються експерти, що надають оцінку зазначеним процесам та явищам методами інтерв'ю та анкетування. Для більш точного отримання оцінок від експертів слід певну увагу приділяти складності побудованої моделі, так як кількість факторів не повинна перевищувати 12 концептів. У когнітивній схемі (рис. 3.3) визначені концепти об'єднані в зони, що створюють певні умови для розвитку проблемної ситуації щодо прийняття стратегічного рішення в системі корпоративних відносин.

Таких проблемних критичних зон на карті визначено три: зона конфліктності інтересів (1), зона управлінської компетентності (2) та зона соціальної відповідальності (3). Кожна з таких зон створює вузловий елемент в розвитку ситуації. Ситуацію неузгодженості між цілями розвитку компанії та інтересами зацікавлених осіб (груп стратегічного впливу) створює «невизначеність у стратегічних цілях та засобах їх досягнення». В проблемній ситуації на ефективність та дію інституту прийняття стратегічного рішення оказують конструкти «збалансованість структури власності», «асиметричність інформації», «оптимальність структури капіталу».

конструкти як адаптивність, лояльність персоналу компанії, ефективність бізнес-процесів функціонування компанії.

У матриці взаємозв'язків між концептами та конструктами прийняття стратегічного рішення (табл. 3.1) наявність позитивного впливу позначено «+1», негативного – «-1», а відсутність зв'язку – «0».

Таблиця 3.1

Матриця взаємозв'язків між концептами стратегічного рішення

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0	-1	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	-1	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	+1	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0
5	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0
6	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	-1	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1
14	0	0	0	0	+1	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	+1	0

Побудована концептуальна модель прийняття стратегічного рішення в системі корпоративних відносин дозволяє визначити три найбільш значущі сфери його дослідження: компетентність суб'єктів прийняття рішення на підставі знань та інституціональних рамок розробки та готовність економічного стану підприємства для його реалізації.

Для підтвердження причинно-наслідкового зв'язку між визначеними концептами оцінюється рівень сили взаємозв'язку між концептами за допомогою коефіцієнтів [51]. Дослідники виділяють три рівні такого взаємозв'язку:

якщо модуль міри зв'язку належить інтервалу від 0,8 до 1,0 то це свідчить про сильний зв'язок між ознаками;

якщо він знаходиться в інтервалі $[0,3; 0,7]$ – про нечітко виражений зв'язок;

міра зв'язку, що близька до 0, свідчить про відсутність залежності або дуже слабку залежність між визначеними ознаками.

Для аналізу номінальних даних на основі теоретико-логічного підходу формується система елементарних ознак соціально-економічних систем, яка насамперед має досліджуватися з точки зору встановлення взаємозв'язків між ними. Лише за наявності таких зв'язків можна говорити про формування адекватної системи номінальних характеристик об'єкта дослідження. Якщо між якісно варійованими ознаками спостерігається взаємозалежність, то йдеться про їх асоціацію або контингенцію. Зокрема, коли ознаки набувають двох можливих значень (наприклад, «так – ні»), то за наявності зв'язку між ними використовується поняття асоціації, яке іноді також трактується як кореляція. Якщо ж ознаки можуть приймати більше ніж дві категоріальні градації, то такий зв'язок визначається як контингенція (або сполученість). Таким чином, розглядаючи взаємозв'язок між концептами стратегічного рішення як систему ознак об'єкта, що приймають значення «так» (+1) або «ні» (0), можна кількісно оцінити силу зв'язку між елементами відповідної когнітивної моделі (рис. 3.3).

Перша ознака соціально-економічної системи може набувати p різних категорій, а друга ознака – q різних категорій. Таблицю контингенції (табл. 3.2) складають значення m_{ij} , що представляють розрахунки частоти появи ознак $A_i - B_j$. У стовпчиках таблиці сума частоти визначається як k_i ($k_i = m_{i0}$), а в рядках – як l_j ($l_j = m_{0j}$); суми частот представлено через n ($n = m_{00}$). При цьому, розраховується з формулою:

$$k_i = \sum_j m_{ij}, \quad l_j = \sum_i m_{ij}, \quad n = \sum_i \sum_j m_{ij} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.2

Умовне подання категорій двох номінальних ознак

	A_1	A_2	...	A_p	Σ
B_1	m_{11}	m_{21}	...	m_{p1}	$l_1 = m_{01}$
B_2	m_{12}	m_{22}	...	m_{p2}	$l_2 = m_{02}$
...	...	...	...	...	...
B_q	m_{1q}	m_{2q}	...	m_{pq}	$l_q = m_{0q}$
Σ	$k_1 = m_{10}$	$k_2 = m_{20}$	...	$k_p = m_{p0}$	$n = m_{00}$

Результатом оцінювання ймовірностей появи категорій ознак A_i і B_j виступають відносні частоти $\frac{k_i}{n}$ і $\frac{l_j}{n}$. Підтвердженням правильності гіпотези про відсутність зв'язку між ознаками A і B є незалежність ознак імовірностей їх появи, що дорівнює добутку ймовірностей $\hat{m}_{ij} = n \cdot \frac{k_i}{n} \cdot \frac{l_j}{n} = \frac{k_i l_j}{n} = \frac{m_{i0} m_{0j}}{n}$, звідки можна отримати очікувані частоти.

За допомогою критерію χ^2 можна оцінити значущість відмінностей між частотами (формула 3.2):

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(m_{ij} - \hat{m}_{ij})^2}{\hat{m}_{ij}} \quad \text{або} \quad \chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{m_{ij}^2}{\hat{m}_{ij}} - n. \quad (3.2)$$

Ця статистична характеристика (χ^2) має розподіл з числом ступенів свободи, що дорівнює $\nu = (p - 1) \cdot (q - 1)$.

Якщо $\chi^2 < \chi_{0,05}^2(\nu)$, то «нуль-гіпотеза», що є підтвердженням відсутності зв'язку між ознаками не може бути відхилена. Якщо $\chi^2 > \chi_{0,01}^2(\nu)$, то «нуль-гіпотеза» відхиляється, що свідчить про тісний зв'язок між ознаками A і B .

Для оцінювання тісноти цього зв'язку між ознаками через функціональну залежність необхідно враховувати, що тіснота і значущість різні за своєю суттю. Максимального значення χ^2 набуває при «функціональній» залежності, коли кожній категорії A відповідає лише одна категорія B , тобто коли в кожному рядку і в кожному стовпчику таблиці контингенції (табл. 3.2) наявна лише одна клітинка з $m_{ij} \neq 0$. В таблиці категорії A_i і B_j представляються по діагоналі таблиці: $m_{ii} \neq 0$ і $m_{ij} = 0$ для $i \neq j$, $p = q$.

Для $p \neq q$ маємо $d = \min\{p, q\}$. В дослідженні [51] Л. Малярець наводить приклад, коли недоцільно користуватися середнім для обчислення $d = \frac{p+q}{2}$. З таких позицій вибір $d = \min\{p, q\}$ обґрунтовується на прикладі, де $p = 4$, $q = 3$. Тоді $p > q$ і при найтіснішому зв'язку кожному значенню x_i (кожній категорії цього показника) буде відповідати єдине значення y_j (лише одна категорія іншого показника). Оскільки для неметричних ознак категорії дозволяється переставляти місцями, таблицю спряженості 4×3 можна звести до блочно-діагонального вигляду (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Блочно-діагональний вигляд найтіснішого зв'язок

	X_1	x_2	x_3	x_4	l_j
y_1	m_{11}	m_{12}			$m_{11}+m_{12}$
y_2			m_{22}		m_{22}
y_3				m_{33}	m_{33}
k_i	m_{11}	m_{12}	m_{22}	m_{33}	N

Обчислимо для цього випадку статистику Пірсона χ^2 :

$$\begin{aligned} \chi^2_{\max} &= \sum_i \sum_j \frac{m_{ij}^2}{\hat{m}_{ij}} - n = \sum_i \sum_j \frac{m_{ij}^2}{k_i l_j} - n = \\ &= n \left[\frac{m_{11}^2}{m_{11}(m_{11} + m_{12})} + \frac{m_{12}^2}{m_{12}(m_{11} + m_{12})} + \frac{m_{22}^2}{m_{22} \cdot m_{22}} + \frac{m_{33}^2}{m_{33} \cdot m_{33}} \right] - n = \end{aligned}$$

$$= n \left[\frac{m_{11}}{m_{11} + m_{12}} + \frac{m_{12}}{m_{11} + m_{12}} + 1 + 1 \right] - n = n(3-1) = n(q-1). \quad (3.3)$$

У загальному вигляді:

$$\chi^2_{\max} = n(d-1), \quad (3.4),$$

де $d = \min\{p, q\}$ – найменша кількість рядків або кількість стовпчиків таблиці.

Отже, встановлюємо, що для $p \neq q$ потрібно завжди набувати d як мінімальне значення з p, q .

Зазвичай використовують дві міри для коефіцієнта контингенції – Крамера (формула 3.5) та Кендела (формула 3.6).

Міра Крамера розраховується як:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2_{\max}}} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(d-1)}}, \quad 0 \leq C \leq 1; \quad (3.5)$$

Міра спряженості Кендела розраховується за формулою 3.6:

$$K = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}, \quad 0 \leq K \leq \sqrt{\frac{d-1}{d}} < 1. \quad (3.6)$$

Максимальне значення статистики K (при «функціональній», однозначній залежності) менше від одиниці, і це є недоліком міри Кендела.

Якщо обидві номінальні ознаки мають тільки альтернативну варіацію («так» або «ні»), то тісноту зв'язку обчислюють за допомогою коефіцієнта асоціації Пірсона (формула 3.7):

$$\Phi = \frac{\begin{vmatrix} m_{11} & m_{12} \\ m_{21} & m_{22} \end{vmatrix}}{\sqrt{k_1 k_2 l_1 l_2}}. \quad (3.7)$$

Для побудованої когнітивної моделі (рис. 3.3) міра Крамера для коефіцієнта контингенції встановила $C = 0,7817$, а міра Кендела – $K = 0,9462$, середнє геометричне значення даних коефіцієнтів дорівнює $CK = 0,8600$, що свідчить про значну функціональну залежність між визначеними концептами. Банк конструктів для побудови концептуальної моделі та виявлення причинного зв'язку щодо неузгодженості в прийнятті рішень системи корпоративного управління та їх позначення у факторній моделі представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Конструкти концептуальної моделі щодо узгодженості прийняття рішень в системі корпоративного управління

Назва та позначення конструкту	Пояснення
<i>Стратегічний вибір - x_1</i>	Етап цілевизначення, що відповідає колегіальному (груповому, колективному) прийняттю найбільш важливого рішення в системі корпоративного управління, що пов'язано з вибором напрямку діяльності, питаннями реорганізації
<i>Невизначеність цілей та засобів - x_2</i>	Ступінь невизначеності у виборі цілей та засобів є основним протиріччям у реалізації вибору, вирішення якого можливо за рахунок виявлення джерела невизначеності, вибору та застосування моделі стратегічної поведінки (розрахунок, переговори, спільне рішення, натхнення, лідерство)
<i>Конфліктність інтересів - x_3</i>	Характеризуються високим ступенем неузгодженості між корпоративними цілями розвитку, інтересами осіб, що приймають рішення
<i>Компетентність та гнучкість - x_4</i>	Компетентність відповідає характеристиці управлінської здатності осіб, що приймають участь в прийнятті стратегічного рішення, гнучкість – виступає ознакою успішного результату пошуку та знаходження компромісу в ситуації високої невизначеності та конфліктності
<i>Стратегічні зміни - x_5</i>	Розглядаються як стратегічні плани інноваційного розвитку та результат реалізації стратегічного вибору
<i>Асиметричність інформації - x_6</i>	Досягається веденням прозорої корпоративною політикою, ефективністю механізмів контролю. Постійні комітети допомагають наглядовій раді подолати недостатню інформованість, яка може бути наслідком епізодичної участі членів ради в управлінні діяльністю та розглядати питання, які потребують більш детального та всебічного вивчення.

Продовження таблиці 3.4

Назва та позначення конструкту	Пояснення
<i>Збалансованість структури власності - x_7</i>	Значний вплив на баланс структури власності оказує ступень її концентрації однією з груп стейкхолдерів. Так, наявність акціонера (групи акціонерів), що володіє 75% акцій і більше, може означати відсутність колегіальності в прийнятті рішень й підвищення ризику конфліктності, зниження можливостей для інших стейкхолдерів брати участь в управлінні.
<i>Оптимальність структури капіталу - x_8</i>	Визначається концентрацією власності, неефективністю дії механізмів захисту прав акціонерів, інституту корпоративного управління й вирішується розділенням функцій власності і управління. Повинні діяти процедури декларування членами наглядової ради своєї афілійованості та існування положення, що регламентує діяльність цього органу.
<i>Організованість - x_9</i>	Ефективна організація та координація діяльності наглядової ради через створення у її складі постійних або тимчасових комітетів для попереднього розгляду та аналізу питань, що стосуються вивчення наслідків реорганізації, проведення службових розслідувань за фактами зловживань посадових осіб, емісії цінних паперів, оцінювання діяльності виконавчого органу та інші.
<i>Вмотивованість - x_{10}</i>	Формування «мотиваційного ядра» із управлінського персоналу, членів наглядової ради є найважливішим фактором дії механізму корпоративної безпеки; персонал управління, члени наглядової ради повинні отримувати справедливу винагороду та мати стимули для забезпечення успішної діяльності
<i>Розвиток та навчання - x_{11}</i>	Організація спеціального навчання членів наглядових рад, самостійне їх ознайомлення зі своїми обов'язками
<i>Лояльність - x_{12}</i>	Характеризується обізнаністю планів розвитку, підтримкою та сприйняттям щодо реалізації інноваційних змін особливо із сторони клієнтів/споживачів, персоналу
<i>Готовність - x_{13}</i>	Стан готовності до інноваційних змін характеризується достатністю економічних ресурсів, формування культури інновацій
<i>Ефективність - x_{14}</i>	Визначається ефективністю та гармонійністю бізнес-процесів
<i>Адаптованість - x_{15}</i>	Відповідає стійкості фінансово-економічного стану та розвитку організаційного потенціалу

Для сценарного моделювання розвиток ситуації аналізується в двох режимах — саморозвитку та керованого розвитку. При цьому значення тенденції кожного фактора в певний момент часу формується як сума його попереднього значення та всіх впливів, що надходять від пов'язаних із ним факторів. У процесі

визначення інтегральної тенденції враховуються як спрямованість впливів, так і їхня інтенсивність.

На етапі оцінювання та інтерпретації результатів моделювання використовується система показників, що дає змогу охарактеризувати ступінь досягнення цілей (коефіцієнт досягнення цілі), рівень сприятливості ситуації для особи, що приймає рішення (коефіцієнт сприятливості), потребу в ресурсах для реалізації управлінського рішення, а також ефективність управлінського рішення, яка визначається як співвідношення між досягнутими результатами та витратами ресурсів.

На завершальному етапі когнітивного моніторингу, у разі зміни вихідної ситуації, здійснюється коригування когнітивної моделі, після чого повторно виконуються процедури структурно-цільового аналізу та моделювання розвитку ситуації.

Застосування когнітивного моделювання для структуризації інформації щодо прийняття стратегічного рішення дозволяє визначити завдання дослідження, перевірити гіпотези впливу визначених факторів на вибір стратегії корпоративного розвитку, виділити ключові фактори та розробити комплекс методів для раціоналізації стратегічного вибору та прийняття доцільних стратегічних рішень на підприємствах.

Відповідно когнітивному підходу процес прийняття та реалізації стратегічного рішення в системі корпоративного управління розглядається як адаптивний багатоступеневий процес одержання організаційних знань, що створює умови для стійкого розвитку, ефективної дії механізму управління корпоративною безпекою. Найбільшу цінність у процесі прийняття колегіального рішення представляє метод когнітивного моделювання. Застосування методу когнітивного моделювання в системі управління корпоративною безпекою, представляється ефективним інструментом, що дозволяє не тільки отримати системні знання щодо об'єкта управління, а й відобразити спосіб мислення суб'єкта, що приймає рішення [42].

3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення механізму управління корпоративною безпекою підприємства

Інформаційно-аналітичне забезпечення механізму управління корпоративною безпекою підприємства складають методи, техніки, процедури, моделі аналізу, оцінювання для вимірювання ознак, показників, параметрів, що використовуються при прийнятті рішень, в процесах стратегічного та поточного управління, ідентифікації ризиків та загроз процесам функціонування, вирішення проблем корпоративного управління. Загальний банк даних для проведення аналізу якості корпоративного управління та результативності управління корпоративною безпекою представляють показники, що згруповані за напрямками та відповідними параметрами: корпоративний регламент; корпоративна культура управління; ефективність управління (Додаток В).

Такий банк показників значно спрощує аналітичні процедури. Особливістю його виступає застосування показників фінансового та нефінансового характеру. Збереження умов економічної безпеки в системі управління корпоративною безпекою викликає необхідність аналізу фінансово-економічних показників, що характеризують стан стійкості та безпеки розвитку для підприємств. Разом з тим, неможливо провести всебічний аналіз без показників нефінансового характеру, що відповідають оцінкам управлінців та експертів. Зазначене положення було використано при формуванні концептуальної моделі формування механізму управління корпоративною безпекою (рис.3.3). Тому доречним є використання в управлінні корпоративною безпекою фінансових та нефінансових показників (табл. 3.5).

Завданнями формування оцінювально-аналітичної системи для управління корпоративною безпекою виступають: виявлення ризиків та небезпек корпоративного розвитку; виявлення та оцінювання рівня культури інновації як необхідної умови корпоративної безпеки; оцінювання взаємодії факторів прийняття стратегічних рішень та причинно-наслідкової взаємозалежності між

ними у системі корпоративних відносин; аналіз процесів безпеко-орієнтованого розвитку як процесів стратегічних змін підприємств; оцінка управлінської компетенції як ключового фактору безпеко-орієнтованого розвитку та ефективного функціонування; на підставі результатів дослідження розробити комплекс заходів щодо вдосконалення механізму управління корпоративною безпекою.

Таблиця 3.5

Переваги та недоліки у використанні фінансових та нефінансових показників в системі управління корпоративною безпекою

Фінансові показники	Когнітивний підхід до формування системи показників стратегічних карт
Складність при розумінні, а отже, можливість використання тільки спеціалістами-економістами та з управління фінансами	Кожний може оцінити доцільність стратегічних показників, не існує необхідності щодо залучення експертів
Цілі носять нормативний характер, процес цілевизначення відносять до фінансової сфери діяльності: стратегічно важливі проєкти є ризикованими та не обіцяють конкретних фінансових результатів	Формулювання цілей відносять до стратегічної сфери діяльності: досягнення стійкого рівня прибутку можливо за умов зміцнення конкурентної позиції на ринку
Система показників сформована на логічних зв'язках та процедурах розрахунку фінансово-економічного аналізу	Посилюється тиск на менеджмент на користь прийняття фінансових рішень, коли фінансовий стан компанії нестійкий
Основна перевага: формує довіру кредиторів та акціонерів до фінансування нових проєктів	Основна перевага: необхідно для посилення конкурентоздатності та положення на ринку в довгостроковій перспективі

Для реалізації представлених завдань доцільно сформулювати відповідні системи показників та методів дослідження [48] (табл. 3.6).

Відбір методів для вирішення дослідницьких завдань здійснюється за умови виконання низки вимог, зокрема: впорядкування та систематизації всього комплексу доступних методів; чіткого окреслення умов застосування кожного аналітичного інструменту; а також детального розкриття технології використання найбільш складних методичних підходів.

Таблиця 3.6

Завдання формування оцінювально-аналітичної системи для управління корпоративною безпекою

Завдання дослідження	Методи дослідження	Характеристика показників
1. Виявлення ризиків та небезпек корпоративного розвитку на підприємствах корпоративного сектору	Порівняльний аналіз	Кількісні показники нефінансового характеру
2. Виявити та оцінити фактори небезпеки, побудувати моделі взаємодії факторів прийняття стратегічних рішень	Факторний аналіз	Кількісні показники фінансового та нефінансового характеру
3. Оцінити причинно-наслідкові взаємозалежності між факторами прийняття стратегічних рішень у системі корпоративних відносин	Канонічний аналіз	Кількісні показники фінансового та нефінансового характеру
4. Проаналізувати процеси безпеко-орієнтованого розвитку як процеси стратегічних змін підприємств	Кластерний аналіз, факторний аналіз	Показники фінансового та нефінансового характеру
5. Оцінити рівень управлінських компетенцій як ключового фактору безпеко-орієнтованого розвитку та ефективного функціонування	Методи експертного оцінювання	Якісні показники нефінансового характеру

Згідно з класифікацією методів аналізу систем управління, аналітичні методи поділяються на розрахункові та евристичні. Розрахункові методи ґрунтуються на формалізованих правилах логічного аналізу, орієнтовані на отримання кількісних результатів і базуються на економіко-математичному моделюванні та виконанні обчислень із використанням фінансово-економічних показників. До цієї групи належать методи порівняння, впорядкування та моделювання.

Евристичні методи (зокрема метод експертного оцінювання, табл. 3.6) поділяються на оцінювальні та пошукові. Їх застосування є доцільним за таких умов:

переважно якісний характер вихідної інформації, що описується через економічні та соціальні параметри;

недостатній обсяг достовірних і репрезентативних даних щодо об'єкта дослідження;

високий рівень невизначеності вихідної інформації;
відсутність чіткої формалізації та математичного опису об'єкта оцінювання;
обмежені часові та ресурсні можливості для застосування формалізованих моделей;
відсутність необхідних технічних засобів для проведення аналітичного моделювання;
екстремальний характер ситуації, що аналізується.

Сукупність статистичних методів, представлених у табл. 3.6, дозволяє встановити загальні закономірності та ключові фактори, що визначають взаємозумовленість процесів управління корпоративною безпекою.

Факторний аналіз ґрунтується на виявленні причин, які лежать в основі взаємопов'язаних змін ознак. Він застосовується для ідентифікації та кількісного опису узагальнених характеристик, що інтегрують сукупність вихідних та агрегованих показників. У цьому контексті фактор розглядається як причина або рушійна сила певного процесу чи явища, що визначає його спрямованість, характер або окремі властивості [51].

Розглядаючи сукупність підприємств як єдину систему з притаманними їй властивостями, факторний аналіз дає змогу ідентифікувати типові закономірні поєднання значень вимірюваних показників корпоративної безпеки та управлінських компетенцій, а також встановити загальні причини виникнення суперечностей і проблемних ситуацій у процесі прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні. Паралельно аналіз динаміки змін цих показників дозволяє виявити внутрішні характеристики системи та ключові аспекти її функціонування.

Фактори визначаються на основі їхньої структури, тобто сукупності змінних із найбільшими факторними навантаженнями, а також результатів аналізу взаємозв'язків між ними. З точки зору управлінця чи дослідника фактори виступають не лише як пояснювальні причини, а й як інструменти

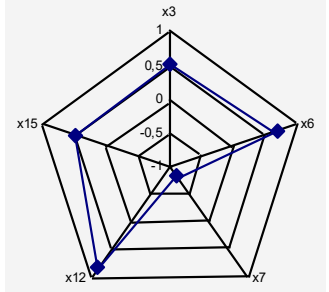
впливу на перебіг процесів. Їх використання дає змогу задавати й регулювати необхідні параметри розвитку системи, а на основі кількісних характеристик здійснювати подальше оцінювання та коригування управлінських рішень. Таким чином, ідентифікований та оцінений фактор розглядається як ефективний інструмент управління.

Завдання визначення мінімальної кількості факторів, достатньої для опису системи вихідних показників та їх кореляційних зв'язків, розв'язується із застосуванням методу головних компонент [51, 60, 64]. У межах стандартної процедури формується матриця факторних навантажень, що містить відповідні вагові коефіцієнти. Факторні навантаження відображають стохастичний характер взаємозв'язку між первинними ознаками та узагальненими факторами. Для виконання розрахунків у межах факторного аналізу застосовувався програмний модуль *Factor Analysis* і *Principal Components*, який реалізує метод головних компонентів.

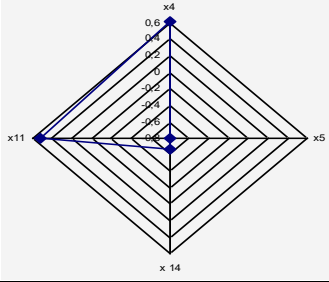
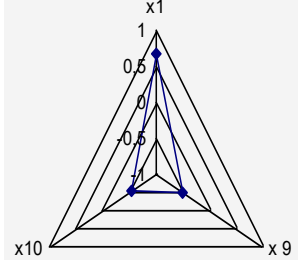
Дослідження проводилися на 27 акціонерних товариствах Харківського та Полтавського регіонів впродовж чотирьох років (Додаток Г, табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Аналіз факторів прийняття стратегічних рішень у системі корпоративних відносин підприємств

Назва фактору та його зміст, умовні позначення	Модель фактору
Фактор структурних змін в акціонерному капіталі (F_1): x_7 - питома вага акцій, що належать членам виконавчих органів, x_{12} - питома вага акціонерів, що працюють на підприємстві, у складі наглядової ради, x_6 - питома вага акцій, що належать юридичним особам, x_3 - коефіцієнт автономії, x_{15} - питома вага акцій членів наглядової ради в акціонерному капіталі	$F_1 = -0,85x_7 - 0,84x_{12} + 0,71x_6 + 0,51x_3 + 0,47x_{15}$ 
Фактор формального підходу до виконання обов'язків членами наглядової ради (F_2): x_5 - питома вага акцій, що належать іноземним інвесторам,	$F_2 = -0,79x_5 - 0,67x_{14} + 0,59x_4 + 0,51x_{11}$

Продовження таблиці 3.7

Назва фактору та його зміст, умовні позначення	Модель фактору
x_{14} - питома вага акціонерів, що володіють менше 10% акцій, в складі наглядової ради, x_4 - коефіцієнт оборотності активів, x_{11} - частота проведення засідань наглядової ради	
Фактор ефективності внутрішнього інвестування у власний капітал (F_3): x_1 - рентабельність власного капіталу, x_{10} - питома вага акцій акціонерів-власників, що володіють більше 10% акцій, x_9 - кількість акціонерів-власників, що володіють більше 10 % акцій,	$F_3 = 0,67x_1 - 0,56x_{10} - 0,50x_9$ 
Фактор неефективного управління ціновою політикою (F_4): x_2 - чиста рентабельність продажів, x_{13} - питома вага акціонерів-юридичних осіб у складі наглядової ради	$F_4 = -0,69x_2 - 0,53x_{13}$

Ідентифікація першого фактору (F_1), що визначений найбільшою причинно-наслідковою взаємозалежністю пояснюється впливом асиметричності інформації ($+0,713x_6$), незбалансованістю структури власності ($-0,849x_7$) та несприйняттям (лояльністю) персоналу до інноваційних змін ($-0,837x_{12}$).

Даний фактор (3.8) відповідає за інформаційну прозорість в механізмі управління корпоративною безпекою:

$$\begin{aligned}
 F_1 = & 0,246x_1 + 0,101x_2 + 0,512x_3 - 0,151x_4 + 0,053x_5 + 0,713x_6 - 0,849x_7 + \\
 & + 0,334x_8 - 0,483x_9 + 0,081x_{10} + 0,372x_{11} - 0,837x_{12} + 0,298x_{13} - \\
 & - 0,101x_{14} + 0,473x_{15} + 0,0463x_{16}
 \end{aligned}
 \quad (3.8)$$

Зміст другого фактору (F_2) визначений найбільшим негативним впливом стратегічних змін ($-0,791x_5$) в системі корпоративного управління та падінням ефективності бізнес-процесів ($-0,671x_{14}$). Цей фактор (3.9) характеризує

зростання ризику втрати гнучкості та збалансованості між бізнес-процесами стратегічного та поточного управління:

$$F_2 = 0,034x_1 + 0,041x_2 - 0,086x_3 + 0,594x_4 - \mathbf{0,791x_5} + \\ + 0,489x_6 + 0,317x_7 + 0,333x_8 - 0,184x_9 - 0,489x_{10} + \\ + 0,508x_{11} - 0,275x_{12} - 0,029x_{13} - \mathbf{0,671x_{14}} - 0,157x_{15} - 0,447x_{16} \quad (3.9)$$

Третій, четвертий, п'ятий та шостий фактори (Додаток Г) представлені значеннями коефіцієнтів, що відповідають рівню з нечітко вираженим зв'язком й знаходяться в інтервалі від 0,3 до 0,7 та в інтервалі значень, які близькі до 0.

Для першого фактора (*F1*) доцільно виділити ризик загрози «розмивання» акціонерного капіталу, який є одним із найсуттєвіших ризиків для акціонерів. Наявність значної кількості оголошених акцій, що можуть бути випущені за рішенням наглядової ради, зазвичай свідчить про потенційну можливість додаткової емісії, яка, у свою чергу, призводить до зменшення частки існуючих акціонерів у статутному капіталі.

Важливий вплив має також структура власності, зокрема наявність у портфельних інвесторів контрольного або блокуючого (25%) пакета акцій, що може обмежувати можливості міноритарних акціонерів щодо блокування рішень про емісію та спричиняти потенційно несприятливі наслідки для їхніх інтересів.

Негативним чинником виступає і висока частка менеджменту у структурі власності, оскільки в такому випадку зменшуються обмеження щодо можливого прояву управлінського волюнтаризму. Подібна ситуація може виникати і за значної частки держави в капіталі, коли участь державних представників у наглядовій раді не завжди забезпечує ефективний баланс інтересів усіх сторін.

Натомість більш позитивно оцінюється наявність іноземного інвестора, оскільки разом із капіталом часто запроваджуються більш високі стандарти корпоративного управління та розкриття інформації, що підвищує прозорість діяльності підприємства. Важливим регуляторним чинником у цьому контексті

є також наявність у статуті положень щодо переважного права купівлі акцій та інших механізмів захисту від розмивання акціонерного капіталу.

Окремо слід зазначити, що процедури захисту корпоративних прав відображають рівень забезпечення інтересів фінансово зацікавлених осіб та характер взаємовідносин між компанією і акціонерами. Ключове значення у цьому випадку має наявність у статуті чітко визначених механізмів захисту прав акціонерів і процедур їх реалізації у разі виникнення відповідної необхідності.

На жаль, на теперішній час воєнних дій в Україні, частка іноземних інвесторів в акціонерному капіталі компаній значно скоротилася, що пов'язано із зростанням загроз для ведення бізнесу на території країни. Так, за оцінку бізнес-клімату в Україні, що проводилось консалтинговою компанією *Sayenko Kharenko* за 2024 рік фактор походження капіталу впливає на оцінку безпеки компаній [160]. Бізнес з іноземними інвестиціями надає більш позитивну оцінку: 65% компаній з іноземними інвестиціями надали задовільну оцінку (рис. 3.4), порівняно з 71% українських компаній, що оцінили умови для ведення бізнесу як негативні та вкрай негативні (рис. 3.5).

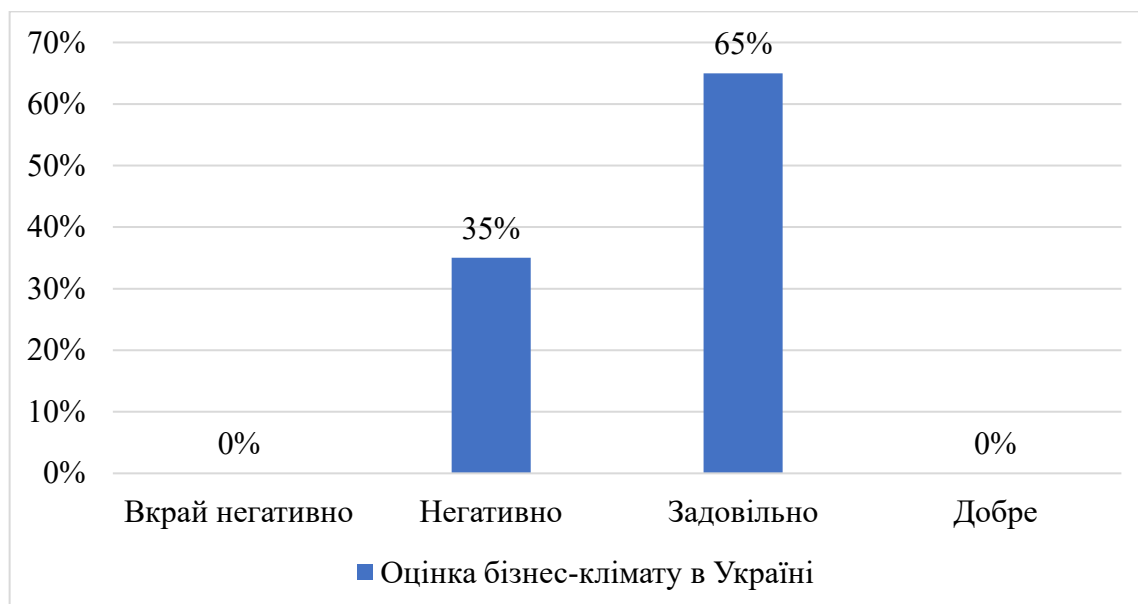


Рис. 3.4 Оцінка бізнес-клімату бізнесом з іноземними інвестиціями

Фактор формального підходу до виконання обов'язків членами наглядової ради (F_2) відповідає за свою суттю дієвості Наглядової ради. В його змісті можна виділити такі чинники, як вплив Наглядової ради на прийняття стратегічних рішень, форми та періодичність звітності менеджменту, фактичного дотримання вимог про незалежність членів Наглядової ради, роль ради у врегулюванні внутрішніх корпоративних конфліктів. крім зазначеного, важливим є наявність чіткого, відкритого, діючого порядку винагороди Наглядової ради.

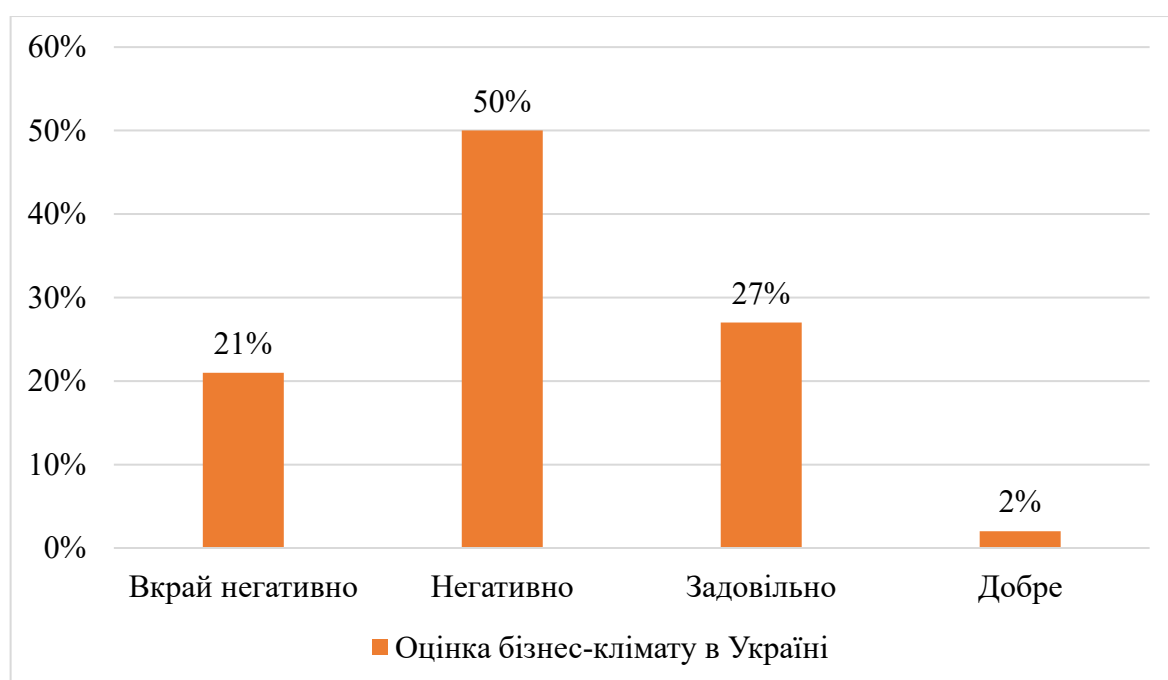


Рис. 3.5 Оцінка бізнес-клімату українським бізнесом

Фактор ефективності внутрішнього інвестування у власний капітал (F_3) визначають можливості компанії щодо інвестування, зокрема за рахунок: входження до фінансово-промислової групи, що полегшує доступ до інвестиційних ресурсів; наявності досвіду диверсифікації /інтеграції шляхом злиття/поглинання, що свідчить про орієнтацію на зростання шляхом додаткових інвестицій; високих темпів зростання активів, що свідчить про розвиток компанії

всередині галузі; наявність незадоволеного попиту на продукцію, що робить компанію потенційно привабливою для постачальників інвестиційних ресурсів.

Фактор неефективного управління ціновою політикою (F_4) за своїм позначенням є протилежним ефективності корпоративного управління та інноваційному потенціалу компанії. Ефективність корпоративного управління характеризують чинники забезпечення фінансової стабільності (стійкості), зростання рентабельності дивідендів та капіталу компанії, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Інноваційний потенціал визначається проявом таких ознак, як висока оновлюваність продуктового портфелю, формування та здійснення компанією маркетингової політики, наявність науково-дослідних та інших інноваційних підрозділів у складі компанії, володіння «ноу-хау» та сучасними високими технологіями виробництва.

Для проведення аналізу причинно-наслідкової взаємозалежності між чинниками (показниками), що утворили виділені фактори застосовано метод канонічної кореляції за процедурою Canonical Correlations пакета STATGRAPHICS Plus (Додаток Д, табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Показники для аналізу взаємозалежності між чинниками прийняття стратегічних рішень у системі корпоративних відносин підприємств

Група показників, умовне позначення	Показники, умовні позначення
Структурні зміни в акціонерному капіталі, x_i	x_1 – питома вага акцій, що належать іноземним інвесторам; x_2 – питома вага акцій, що належать юридичним особам; x_3 – питома вага акцій, що належать державі; x_4 – питома вага акцій, що належать членам виконавчих органів; x_5 – питома вага акцій, що належать акціонерам-власникам, які володіють більше 10% акцій; x_6 – кількість акціонерів-власників, що володіють більше 10% акцій
Організація діяльності наглядової ради, (z_i)	z_1 – питома вага представників держави в складі наглядової ради; z_2 – питома вага акціонерів, що працюють на підприємстві, у складі наглядової ради; z_3 – питома вага акціонерів, що володіють менше 10% акцій, у складі наглядової ради; z_4 – питома вага акціонерів-юридичних осіб у складі наглядової ради; z_5 – питома вага акцій членів наглядової ради в акціонерному капіталі; z_6 – частота проведення засідань наглядової ради

Група показників, умовне позначення	Показники, умовні позначення
Ефективність управління, y_i	y_1 – рентабельність власного капіталу; y_2 – чиста рентабельність продажів; y_3 – коефіцієнт оборотності активів; y_4 – коефіцієнт автономії

Аналіз побудованих моделей (3.10), (3.11) проведений за показниками, що утворюють зв'язок між структурними змінами в акціонерному капіталі (x_i) та ефективністю управління (y_i). Канонічна кореляція ($R=0,56$) свідчить про наявність залежності між групами змінних та її високу значущість ($p < 0,001$, *Chi-Square* 0,78):

$$U_{11} = -0,55x_1 + 0,15x_2 + 0,02x_3 + 0,56x_4 + 0,41x_5 - 0,39x_6 \quad (3.10)$$

$$V_{11} = 0,16y_1 - 0,42y_2 + 0,45y_3 + 1,08y_4$$

$$U_{12} = -0,14x_2 + 1,26x_3 + 0,34x_4 - 0,77x_5 - 0,99x_6 \quad (3.11)$$

$$V_{12} = -0,03y_1 + 0,44y_2 - 0,88y_3 + 0,18y_4$$

Змістовна інтерпретація моделі {U11, V11} відображає збалансовану взаємодію факторів, що її формують, та зумовлюється низьким рівнем участі іноземних інвесторів і недостатньою конкурентоспроможністю продукції. Це підтверджується від'ємними значеннями питомої ваги акцій, що належать іноземним інвесторам (x_1), а також показника чистої рентабельності продажів (y_2).

У другій моделі (підсистемі) {U12, V12} негативні значення питомої ваги акцій, що належать юридичним особам (x_2), і кількості акціонерів із часткою понад 10% (x_6) характеризують «розпорошену» структуру власності. Така конфігурація ускладнює процес ухвалення інвестиційних рішень і контроль над менеджментом, що, у свою чергу, сприяє зниженню ефективності діяльності підприємств і проявам їхньої пасивності. Це додатково підтверджується від'ємними значеннями показників рентабельності власного капіталу (y_1) та оборотності активів (y_3).

Подібна структура власності формує у міноритарних акціонерів очікування щодо нестабільності збереження контролю над підприємством у майбутньому, що стимулює орієнтацію на короткострокову вигоду. Крім того, «розпорошеність» власності збільшує витрати на прийняття управлінських рішень і знижує їхню оперативність. У ряді випадків це призводить до фактичної концентрації контролю у вузької групи акціонерів, яка не має відповідного формального закріплення майнових прав.

Водночас у межах підсистеми $\{U_{12}, V_{12}\}$ встановлено, що питома вага акцій, що належать іноземним інвесторам (x_1), державі (x_3), членам виконавчих органів (x_4) та акціонерам із часткою понад 10% (x_5), чинить позитивний вплив на показники фінансово-економічної незалежності (коефіцієнт автономії y_4) та реалізації продукції (y_2). Проте цей позитивний ефект має обмежений характер і зберігається лише до певного рівня концентрації власності. За умов надмірної концентрації в руках одного власника можливі прояви опортуністичної поведінки, зокрема спрямування фінансових потоків у приватних інтересах на шкоду основній діяльності підприємства.

Аналіз змістового наповнення моделей (3.12) і (3.13) зосереджується на від'ємних значеннях показників (табл. 3.8), що відображають рівень участі в роботі наглядової ради представників держави (z_1), акціонерів, які є працівниками підприємства (z_2), акціонерів-юридичних осіб у складі наглядової ради (z_4), а також частки акцій членів наглядової ради в акціонерному капіталі (z_5). Виявлені значення узгоджуються з від'ємною динамікою показника рентабельності продажів (y_2). Така ситуація свідчить, що зазначені групи не мають стратегічного впливу на прийняття найважливіших рішень.

$$\begin{aligned} U_{21} &= -0,11z_1 - 0,33z_2 - 0,29z_3 - 0,49z_4 - 0,08z_5 - 0,73z_6 \\ V_{21} &= 0,63y_1 - 1,06y_2 - 0,32y_3 + 0,77y_4 \end{aligned} \quad (3.12)$$

$$\begin{aligned} U_{22} &= -0,61z_1 - 0,16z_2 + 0,59z_3 - 0,59z_4 - 0,02z_5 + 0,17z_6 \dots \dots \dots (3.13) \\ V_{22} &= 0,01y_1 - 0,44y_2 + 1,01y_3 + 0,46y_4 \end{aligned}$$

Моделі причинно-наслідкової взаємозалежності факторів виявляють загальні обмеження у забезпеченні балансу між стратегічними та поточними цілями досліджуваних компаній та інтересами груп стратегічного впливу корпоративних відносин. Канонічна кореляція $R = 0,49$ свідчить про наявність залежності між групами змінних та її високу значущість ($p < 0,001$, Chi-Square 0,4). У даному контексті особливого значення набуває доступ не лише до фінансових результатів діяльності компаній, а й до широкого спектра нефінансових показників, які мають як якісний, так і кількісний характер. До них належать корпоративна культура управління, фінансова культура, система відносин власності, взаємодія із зацікавленими сторонами, ефективність функціонування наглядової ради та рівень реалізації ініціатив у сфері корпоративного управління.

Ключовим інструментом забезпечення корпоративної безпеки виступає закріплення у статуті механізмів захисту прав акціонерів, що визначають чітку послідовність дій у випадках необхідності їх застосування. Важливе значення також має регламентація порядку проведення загальних зборів акціонерів та забезпечення їх регулярного характеру, оскільки саме загальні збори є основним інструментом реалізації прав акціонерів щодо участі в управлінні компанією.

Негативним сигналом для системи корпоративного управління є наявність у статуті обмежень щодо володіння та розпорядження акціями, а також обмежень права участі у голосуванні, оскільки такі положення можуть призводити до порушення базових прав акціонерів. Водночас позитивною практикою є залучення до складу наглядової ради представників міноритарних акціонерів або працівників підприємства, що підвищує рівень захищеності їхніх інтересів.

Система управління корпоративною безпекою передбачає високий рівень фінансової прозорості, який забезпечується своєчасним оприлюдненням достовірної інформації про виробничі та фінансові результати діяльності компанії, а також про практики корпоративного управління. Ефективне корпоративне управління відповідає вимогам своєчасного розкриття інформації та високим стандартам відкритості.

Під час оцінювання рівня розкриття інформації важливо враховувати своєчасність публікації даних щодо проведення чергових і позачергових загальних зборів акціонерів. У країнах із менш розвиненою системою бухгалтерського обліку забезпечення прозорості може передбачати перехід компаній на міжнародно визнані стандарти фінансової звітності. Окрім фінансової інформації, прозорість охоплює також розкриття нефінансових аспектів діяльності, зокрема комерційної активності та конкурентних позицій компанії на ринку.

Важливим елементом забезпечення відкритості є оприлюднення статуту, внутрішніх нормативних документів та стратегічних цілей компанії, а також інформації щодо процесів її реорганізації, структуризації або інтеграції. Додатковим позитивним чинником є наявність у ревізійної комісії повноважень щодо всебічного аналізу фінансово-господарської діяльності та виявлення можливих порушень законодавства і прав акціонерів з боку менеджменту. Рівень корпоративної прозорості також підвищується за наявності якісного корпоративного вебресурсу, який забезпечує відкритий доступ акціонерів, партнерів та інвесторів до необхідної інформації.

Порядок роботи Наглядової ради об'єднує чинники, що характеризують регламент її роботи і наявність формальних повноважень, що зумовлюють спроможність ради забезпечувати незалежний контроль за якістю роботи Правління, а також підзвітність керівництва акціонерам і іншим зацікавленим особам.

У цьому випадку ключовим чинником є закріплення принципу незалежності членів наглядової ради як базової передумови її ефективного функціонування. Водночас істотне значення має встановлення легітимної та прозорої процедури формування ради, яка забезпечує представництво всіх основних груп акціонерів. Позитивною ознакою стану корпоративного управління є чітка регламентація порядку проведення засідань наглядової ради, оскільки це сприяє системному контролю та захисту прав акціонерів у процесі моніторингу наслідків управлінських рішень. Крім того, важливим елементом є

наявність процедур оцінювання ефективності діяльності наглядової ради, а також прозорого механізму визначення та виплати винагороди її членам.

Сформовані моделі взаємозалежності між структурними змінами в акціонерному капіталі, організацією та дієвістю Наглядової ради та ефективністю корпоративного управління характеризується загальними ознаками проблем, що постають перед компаніями: забезпечення фінансово-економічної стійкості, зростання прибутку, рентабельності капіталу, обсягів реалізації продукції. Отримати реальні результати аналізу, за допомогою яких можна вдосконалити якість прийняття стратегічних рішень, створити умови безпеко-орієнтованого розвитку, сформувані ефективний механізм управління корпоративною безпекою можна лише на підставі подальшого аналізу та оцінюванні виявлених факторів для кожного конкретного підприємства.

3.3. Стратегічний інструментарій механізму управління корпоративною безпекою

Система показників є дієвим інструментом для керівництва, за рахунок якого можна оказувати вплив на співробітників, приймати найважливіші стратегічні рішення щодо встановлення партнерських відносин, реорганізації бізнесу, розподілу ресурсів, визначати стратегію корпоративного розвитку компанії. Boston Consulting Group та інші відомі консалтингові компанії, що займаються аналізом показників для бізнесу, пропонують використовувати збалансований список параметрів та показників для вимірювання розвитку компаній. Такі параметри, критерії та показники є основою різних концепцій – «збалансований інноваційний портфель», «організаційна досконалість», «наступність та навчання», «ресурсне забезпечення інновацій» та ін (табл. 3.9).

Зазначені концепції мають різні механізми, що їх відслідковують та коректують та можуть з метою безпеки відкинути унікальні та незвичайні ідеї [47, 48].

Таблиця 3.9

Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання корпоративної безпеки підприємства

Моделі та методи	Пояснення
Економіко-математичні методи – дозволяють аналізувати інтегровані в реальному часі великі бази даних, ідентифікувати взаємозалежності та взаємозв'язки між ними	
Кластерний аналіз	Дозволяє сформулювати групи даних (кластери) за визначеними ознаками корпоративної безпеки
Факторний аналіз	Виявлення впливу найбільш значимих (латентних) факторів для управління корпоративною безпекою
Канонічної кореляції	Інтерпретація причинно-наслідкової залежності між показниками корпоративної безпеки
Дискримінантний аналіз	Виділяє взаємозв'язок між факторами та дозволяє визначити критеріальний рівень корпоративної безпеки
Методи динамічних рядів	Дослідження тенденцій та трендів змін корпоративної безпеки складають: трендові моделі, згладжування, мультиплікативні та адитивні моделі декомпозиції динамічного ряду, авторегресійні моделі, лагові моделі
Методи та моделі, що формуються на концепціях стратегічного управління та організаційного аналізу	
Аналіз інтересів груп стратегічного впливу корпоративної взаємодії	Представляють результат оцінювання колективного пізнання численних груп дослідження ризиків на прийняття рішень щодо корпоративної безпеки.
Бенмаркінг	Порівняльний аналіз методик та інструментів управління корпоративною безпекою для своєчасного реагування на ризики та загрози, формування стійкого фінансово-економічного стану.
Аналізу інтересів стейкхолдерів	Побудований на ідентифікації та систематизації цілей та інтересів ключових стейкхолдерів при виборі стратегічних орієнтирів, узгодженні цілей та інтересів
Аналіз системи агентських відносин	Аналіз системи корпоративних відносин з посередниками (контрагентами) та їх впливу на стратегічні цілі розвитку підприємства
Модель «організаційних шаблонів»	Аналіз корпоративної та партнерської взаємодії лідерів ринку, використання їх передових практик та досвіду в організації
Модель «організаційної досконалості» (EFQM)	Аналіз стратегічних можливостей, намірів, цілей та результатів їх досягнення. Представляє збалансовану систему критеріїв та показників для оцінювання безпеки корпоративного розвитку.
Описові моделі стратегічного аналізу	SWOT – аналіз, STEEP – аналіз, екран бізнесу GE (General Electric), характеристика можливостей підвищення рівня корпоративної безпеки та ризиків її втрати
Наступність та навчання	Система показників для оцінювання рівня організаційних знань та компетенцій, за результатами якою визначається пріоритетність заходів для формування системи корпоративних знань, досвіду та корпоративної культури.

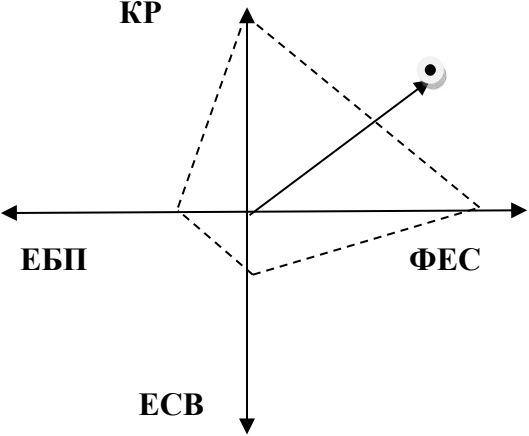
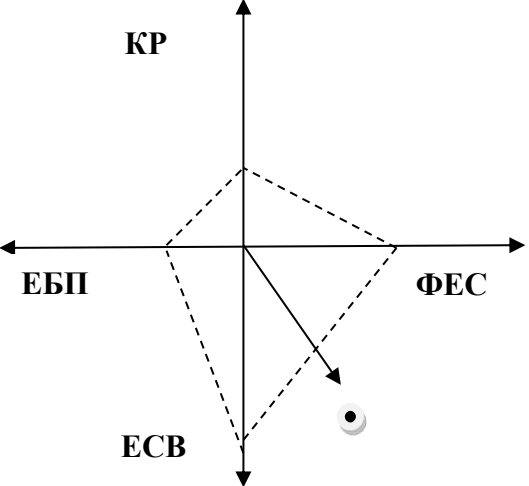
Продовження таблиці 3.9

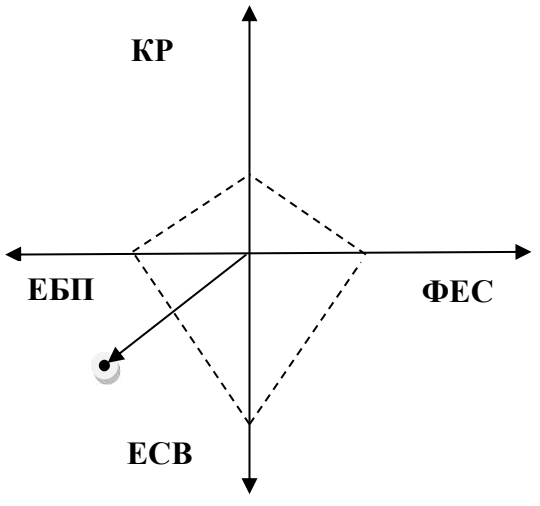
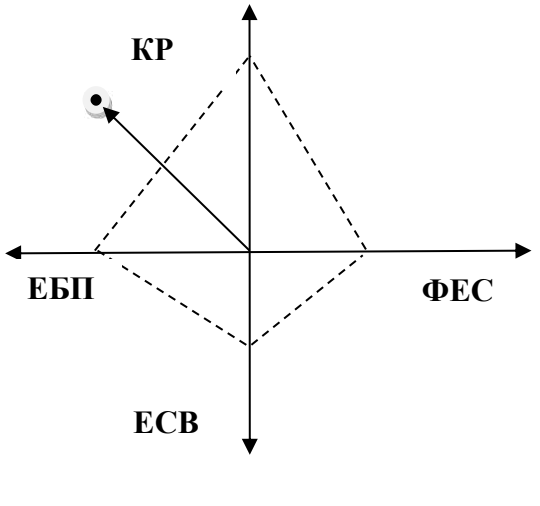
Моделі та методи	Пояснення
Кількісні та якісні методи прогнозування складають методи екстраполяція тренду, прогнози на основі індикаторів, регресійний аналіз й т.д..	
Методи дослідження динамічних рядів	Дозволяють визначити прогнозні значення рівня корпоративної безпеки, розробити заходи за оцінкою згладжування динамічного ряду за рахунок екстраполяції тенденцій
Індикативний метод оцінювання	Розрахунок індикаторів, що представляють порогові значення й відповідають визначеному рівню корпоративної безпеки
Метод Делфі	Метод колективної експертної оцінки щодо прогнозу корпоративної безпеки. Для отримання результатів якого необхідно дістатися консенсусу між експертами. Проводиться індивідуальне опитування для з'ясування їх думки стосовно майбутніх небезпечних гіпотетичних подій.

Тому для вимірювання корпоративного розвитку та його безпеки компаніям необхідно в арсеналі мати значний обсяг фільтрів, механізмів та систем вимірювання для різних типів інновацій. Наприклад, IBM класифікує можливості в залежності від часу виведення на ринок інноваційних продуктів й рівня ризику й таким чином використовує різні можливості інноваційних процесів. Ключовою ідеєю формування достатнього рівня корпоративної безпеки, повинно бути забезпечення корпоративної стійкості, що створюється через гармонійне поєднання економічної, соціальної, екологічної безпеки та якості корпоративного управління. Основним завданням оцінювання рівня корпоративної безпеки виступає формування системи показників та визначення відповідних критеріїв, за якими буде проводитися оцінювання, а саме: фінансово-економічної стійкості та ефективності бізнес-процесів; соціальної та екологічної відповідальності; дієвості наглядової ради та безконфліктності багаторівневої системи інтересів зацікавлених сторін. За результатами оцінювання рівня стійкості корпоративного розвитку формується організаційне забезпечення механізму управління корпоративною безпекою (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Стратегічний інструментарій механізму управління корпоративною безпекою

Інструменти	Стратегічний орієнтир	Характеристика процесу формування механізму
Корпоративний розвиток + Фінансово-економічна стійкість		Реалізується стратегія корпоративного розвитку через активні інтеграційні процеси, пошук стратегічних партнерів, укладання угод про співробітництво. Підприємство позиціонує себе як надійний партнер, що виконує свої фінансові зобов'язання. Основне завдання механізму управління корпоративною безпекою – підтримка фінансово-економічної стійкості та стабільності за рахунок ефективного використання ресурсів, їх резервування, скорочення витрат на виробництво та збут продукції й тому деякі види діяльності можуть бути виведені на аутсорсинг (наприклад, автоматизація процесу управління, розробок та інших).
Фінансово-економічна стійкість + Екологічна та соціальна відповідальність		Підприємство позиціонує себе як показове з точки зору реалізації державних соціальних та екологічних програм. Продукція підприємства є унікальною та суттєво відрізняється від конкурентів. Має оборонний тип поведінки на ринку, відповідає позиції аутсайдера або послідовника. Для економіки держави має стратегічне значення. Діяльність визначається високою відповідальністю перед суспільством, відповідністю екологічним стандартам. Підприємство позиціонує себе як гарант соціальних принципів перед персоналом, ключове завдання механізму – збереження робочих місць та складу персоналу, розвинута система соціального забезпечення, високий рівень культури умов праці (дотримання норм охорони праці, якість організації робочого місця й т.ін).

Інструменти	Стратегічний орієнтир	Характеристика процесу формування механізму
Екологічна та соціальна відповідальність + Ефективність бізнес-процесів		В пріоритеті формування механізму корпоративної безпеки соціальний та екологічний аспекти. Застосування такого принципу спрямовує операційну та виробничу діяльність на дотримання високих соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище, з метою вирівнювання існуючих економічних і соціальних диспропорцій, створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством та державою. В такому ракурсі формування механізму управління корпоративною безпекою повинно бути направлено на вирішення триєдиного завдання еколого-соціально-економічного розвитку підприємства.
Корпоративний розвиток + Ефективність бізнес-процесів		Система управління корпоративним розвитком зосереджена на захисті корпоративних інтересів, попередженні ризиків виникнення конфліктів при прийнятті стратегічних рішень, що зумовлює необхідність розробки та використання нових управлінських інструментів. Завдяки використанню цифрових методів та інструментів в управлінні формується новий інформаційно-аналітичний інструментарій. Інновації розглядаються як процес формування очікувань споживачів або як постійна реакція на зміни в потребах, видах поведінки та досвіді споживачів. Ці компанії демонструють нові компетентності, знання, навички, вміння персоналу та значну корпоративну стійкість в глобальному бізнес-просторі, створюючи інноваційні спільні цінності.

Стратегічний інструментарій механізму управління корпоративною безпекою представляє собою комплекс принципів, методів та технік усвідомлення проблем, що пов'язані з ризиками та небезпеками реалізації процесів інноваційного розвитку компанії – прийняття рішень в системі корпоративного управління, стратегічного планування, створення умов підтримки інноваційних ідей, готовності до їх реалізації персоналу. Дія такої системи збільшує ступень інформованості про проблему, виявляє та ідентифікує сильні та слабкі сторони компанії, забезпечує інформацію та комунікацію, визначає заходи, кількість цілей та способи їх досягнення, забезпечує моральну основу прийняття рішень.

Стійкість фінансово-економічного стану та ефективність діяльності відповідають за короткострокові та середньострокові результати управління змінами, критерії зростання та інноваційного розвитку відповідають за майбутнє компанії та є ознакою збалансованості планів керівництва із загальними планами компанії стосовно характеру процесів змін в організації.

Ефективність діяльності відображає економічні цілі підприємства, пов'язані із забезпеченням та максимізацією прибутку. У загальному вигляді вона визначається як відношення результатів («виходу») до витрат або ресурсів («входу») [41], а також як рівень досягнення цілей організації за умов мінімально необхідних витрат [48].

У практичній площині ефективність оцінюється через систему показників, серед яких продуктивність праці, загальна ефективність, норма прибутку, рівень використання ресурсів, плинність кадрів, частота невиходів на роботу, якість продукції, а також морально-психологічний стан і задоволеність працівників. Оскільки ефективність має відносний характер, її оцінювання ґрунтується на порівнянні отриманого результату з витратами, необхідними для його досягнення.

До ключових індикаторів ефективності належать показники використання фінансових, виробничих і трудових ресурсів, зокрема фондоддача та виробіток на одного працівника. Важливу групу становлять

також показники рентабельності, які характеризують рівень дохідності підприємства з різних позицій і формуються відповідно до інтересів різних учасників економічних відносин. Серед основних виділяють рентабельність активів, власного капіталу, реалізованої продукції та виробничих активів.

Ефективність є багатовимірною категорією. Згідно з підходом Й. Шумпетера, розрізняють статичну та динамічну ефективність [64]. Статична ефективність відображає функціонування підприємства в поточному періоді без істотного зростання, характеризує його теперішній стан та здатність вирішувати оперативні й тактичні завдання, впливаючи на короткострокову конкурентоспроможність.

Натомість динамічна ефективність пов'язана з розвитком підприємства і визначає його здатність забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Саме ця диференціація є принципово важливою при аналізі ефективності бізнес-процесів та оцінюванні трансформаційних змін підприємства. Тому за критерієм ефективності бізнес-процесів виділено показники зростання та інноваційного розвитку [34].

Зростання відображає збільшення кількісних параметрів, що проявляються в динаміці змін обсягів продажу продукції, частки ринку, асортименту виготовленої продукції та чисельності персоналу. У широкому розумінні «зростати» означає збільшуватися в розмірах або кількості [60].

Цьому критерію відповідає система показників темпів зростання, зокрема обсягів реалізованої продукції (у поточних цінах), активів підприємства, питомої ваги виробничих активів, чистого прибутку, середньооблікової чисельності працівників, а також коефіцієнта оновлення персоналу. Такі показники доповнюють оцінку ринкової вартості підприємства та характеризують спрямованість процесів змін — на нарощування або скорочення його потенціалу.

Досягнення ефективності у довгостроковій перспективі значною мірою забезпечується за рахунок інноваційного розвитку. Його сутність полягає у створенні нових знань, компетенцій і навичок, що формують основу для

подальшого розвитку підприємства. Управління інноваційним розвитком ґрунтується на накопиченому досвіді організації, який доповнюється новими знаннями та навичками, забезпечуючи процес безперервного нагромадження та оновлення компетентнісного потенціалу.

Хоча інновації традиційно асоціюються з науково-технічною сферою, на практиці вони охоплюють значно ширше коло бізнес-процесів, зокрема маркетингові, управлінські, фінансово-інвестиційні, комунікаційні та освітні процеси. Інноваційному процесу, який базується на творчих і організаційних аспектах діяльності людини, притаманні такі ключові складові.

По-перше, це база наявних знань і досвіду, незалежно від того, чи йдеться про окрему особистість, колектив або професійну спільноту.

По-друге, важливе значення має здатність суб'єктів використовувати цей досвід на практиці, що традиційно розглядається через професіоналізм (уміння ефективно застосовувати знання та постійно вдосконалювати ці навички) і креативність (готовність і схильність до змін та нових рішень).

Третьою складовою виступають ідеї, які містять елемент новизни, але водночас базуються на вже накопиченому досвіді.

Четвертий елемент становить інструментарій матеріалізації інноваційної ідеї, зокрема процес створення прототипу або його практичної реалізації.

П'ятою складовою є зовнішнє середовище, яке виступає джерелом нових знань і досвіду та впливає на формування інноваційних рішень.

Шостим елементом є інфраструктура зовнішнього середовища, здатна сприймати, підтримувати та впроваджувати інновації.

Завершальним компонентом виступає кінцевий ефект реалізації та використання інновації, який проявляється, зокрема, у прирості знань і досвіду порівняно з початковим рівнем.

Процес реалізації змін може набувати інноваційного характеру лише за умови успішного виконання всіх зазначених складових, ключовою серед яких є досягнення кінцевого ефекту. Відтак управління, орієнтоване на інноваційний розвиток, спрямовує бізнес-процеси на формування нових продуктів, знань,

можливостей і технологій. До показників, що характеризують інноваційний розвиток, належать валові інвестиції в основний капітал, питома вага інвестицій у капітальне будівництво, витрати на технологічні інновації та програмне забезпечення, витрати на інформатизацію, а також коефіцієнти підготовки до нових професій і підвищення кваліфікації персоналу. Додатково до цієї групи можуть бути віднесені показники частки інвестицій у капітальне будівництво та інвестицій в основний капітал, які відображають потенціал майбутнього зростання підприємства та його здатність до довгострокового розвитку.

До показників бізнес-активності підприємства відносять: виручку від реалізації продукції, балансовий прибуток, фондовіддача, продуктивність праці, оборотність власного та основного капіталу, коефіцієнт стійкості економічного зростання. Якісними критеріями для оцінювання є: широта ринку збуту продукції; наявність продукції, що поставляється на експорт; репутація підприємства, що виражається також лояльністю клієнтів.

Результати функціонування та розвитку залежать від ефективного використання фінансово-економічних ресурсів, тому відповідно до їх цілей важливими критеріями є: достатність фінансово-економічних ресурсів для реалізації стратегічних цілей, ліквідність і платоспроможність, стійкість фінансово-економічного стану. Ці критерії-ознаки відображають сутність ефективності управління бізнес-процесами функціонування та розвитку й визначають склад показників, що дозволяють оцінити та проаналізувати корпоративну стійкість підприємства (табл. 3.11).

Найбільш складними стратегічними питаннями, що вирішуються на підприємстві вважаються питання його реорганізації. Наведена система показників є єдиною інформаційною основою управління процесом реорганізації підприємства та сформована з урахуванням низки вимог. До них належать загальнотеоретична інтерпретація, а також взаємозв'язок і цілеспрямованість як окремих показників, їхніх груп і системи загалом. Важливою вимогою є можливість регулювання значень показників залежно від рівня використання ресурсів та ефективності отриманих результатів.

Таблиця 3.11

Показники для оцінювання корпоративної стійкості підприємств за критеріями

Характеристика	Контрольний показник	Ум. позн.	Оцінка				
			1	2	3	4	5
За критерієм ефективності бізнес-процесів (ЕБП)							
Інноваційна цінність продукту для споживача/клієнта	-	ЕБП ₁	Відсутність	Не заявлена для споживача	Споживач не проінформований про нові якості продукту	Продукт новий для ринку, але споживач не залучений до створення	Споживач залучений до створення цінності
Орієнтація на створення нових продуктів та технологій	-	ЕБП ₂	Не існує	Є в планах створення, однак не заявлена в місії та цілях	Існує, однак не заявлена в місії та цілях	Існує та заявлена в місії та цілях, однак не залучені споживачі до її створення	Створює цінність та обмінюється нею із споживачем
Стандартизація ключових процесів на підприємстві	-	ЕБП ₃	Відсутня	Часткова	Не повна	Не достатньо повна	Повна
Узгодженість бізнес-процесів	-	ЕБП ₄	Незадовільний рівень	Задовільний рівень	Середній рівень	Достатній рівень	Високий рівень
Узгодженість стратегічних цілей та завдань поточного управління	-	ЕБП ₅	Незадовільна	Помірна	Середня	Суттєва	Значна
Якість продукції за споживчими параметрами	Відповідність стандартам, % браку	ЕБП ₆	Низька та падає	Низька	Середня	Висока	Висока та зростає
Ефективність операційної діяльності	Рентабельність продажів	ЕБП ₇	Низька та падає	Низька	Середня	Висока	Висока та зростає
Ефективність управління витратами виробництва	Собівартість продукції	ЕБП ₈	Низька та падає	Нормальна	Середня	Висока	Висока та зростає

Продовження таблиці 3.11

Характеристика	Контрольний показник	Ум. позн.	Оцінка				
			1	2	3	4	5
За критерієм економічної безпеки та фінансово-економічної стійкості (ФЕС)							
Здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання	К-т покриття	ФЕС ₁	<1	1-1,5	1,5-2	≈2	>2
Наявність коштів для фінансування поточного та стратегічного управління	Прибуток	ФЕС ₂	Постійний збиток	Наявність тимчасових збитків	Мінімальний рівень забезпеченості	Достатній рівень забезпеченості	Високий рівень забезпеченості та створено резерв
Інвестиційна привабливість підприємства	-	ФЕС ₃	Дуже низька	Низька	Середня	Нормальна	Висока
Активність в сфері партнерства та співробітництва	Кількість діючих угод на рік	ФЕС ₄	Відсутня	Мала	Середня	Несильна	Сильна
Управління комунікаціями із учасниками корпоративних відносин	-	ФЕС ₅	Відсутнє	Має фрагментарний характер	Діалог з ключовими учасниками	Постійний діалог з усіма учасниками	Постійне розширення комунікацій із партнерами
Частка довгострокового партнерства серед загальної кількості угод про співробітництво	-	ФЕС ₆	Відсутня	Незначна	Середня	Стабільно велика	Велика та зростає
Ефективність партнерських зв'язків	-	ФЕС ₇	Низька та падає	Незначна	Середня	Висока	Висока та зростає
Управління ризиками, що можуть виникнути у партнерстві	-	ФЕС ₈	Ризики непередбачувані та значні	Ризики значні	Ризики передбачувані	Ризики незначні та керовані	Ризики відсутні

Продовження таблиці 3.11

Характеристика	Контрольний показник	Ум. позн.	Оцінка				
			1	2	3	4	5
За критерієм соціальної та екологічної відповідальності (ЕСВ)							
Участь у державних та міжнародних програмах стійкого розвитку	-	ЕСВ ₁	Відсутня	Пасивна	Є намір, вивчається передовий досвід	Помірна	Активна
Впровадження екологічних стандартів у діяльність підприємства	-	ЕСВ ₂	Відсутнє	Незначне	Одиничне	Часткове	Повне
Перехід на використання нових екологічних технологій та матеріалів	-	ЕСВ ₃	Не відбувся	Вивчається передовий досвід	Перехід заплановано	Перехід не завершено	Перехід повністю здійснено
Використання принципів «зелених» офісів у діяльності підприємства	-	ЕСВ ₄	Не використовуються	Є намір	Є намір та вивчається передовий досвід	Використання заплановано	Повністю
Значення діяльності підприємства для економіки країни	-	ЕСВ ₅	Відсутнє	Помірне	Середнє	Важливе	Стратегічне
Наявність та ефективність програм розвитку персоналу	-	ЕСВ ₆	Відсутня	Існує на етапі проекту	Потребує доробок	Достатня	Ефективна
Публікація звітності щодо соціальної діяльності підприємства	-	ЕСВ ₇	Не готується	Одиничний випадок	Не має регулярного характеру	1 раз у 2-3 роки	Регулярно 1 раз на рік
Соціальна активність (участь у соціальних та благодійних проектах)	-	ЕСВ ₈	Відсутня	Лише формальна	Нерегулярна	Регулярна, один проект	Регулярна, кілька проектів

Продовження таблиці 3.11

Характеристика	Контрольний показник	Ум. позн.	Оцінка				
			1	2	3	4	5
За критерієм корпоративного розвитку (дієвості наглядової ради та безконфліктності прийняття стратегічних рішень) (КР)							
Інформація на сайті про корпоративні цілі, стратегію розвитку	-	КР ₁	Відсутня	Не має чіткого характеру	Існує та не змінюється	Існує, однак не в повному обсязі	Існує в повному обсязі
Структурування Наглядової ради, ефективне виконання обов'язків комітетами	-	КР ₂	Відсутнє, бездієвість комітетів	Нерегулярно	Ситуаційно	Регулярно	Гарантоване виконання
Стандарти розкриття інформації	-	КР ₃	Не дотримуються	Дотримуються частково	Дотримуються за ситуацією	Дотримуються періодично	Дотримуються завжди
Відкритість процедур отримання винагороди й оцінки якості роботи членів Наглядової ради	-	КР ₄	Відсутня	Існує, однак не застосовується	Періодично методика застосовується	Регулярна, раз на рік	Регулярна, кілька разів на рік
Механізм оцінки діяльності Наглядової ради	-	КР ₅	Методики не існує	В планах існує розробка методики	Методика розроблена, однак ще не застосовувалася	Методика застосовується нерегулярно	Розроблена та застосовується методика
Ефективність діючого інституту прийняття стратегічних рішень	-	КР ₆	Відсутня	Незначна	Середня	Помірна	Значна
Прозорість структури власності	-	КР ₇	Відсутня	Незначна	Середня	Висока	Повне дотримання принципу інформаційної прозорості
Наявність механізму передбачення конфлікту інтересів при прийнятті стратегічних рішень	-	КР ₈	Механізм відсутній	Механізм існує формально	Механізм існує, однак є ризик виникнення конфлікту інтересів	Механізм однак, однак існує незначний ризик його запобігання	Відпрацьований механізм виявлення та запобігання конфлікту

Окремо підкреслюється здатність системи забезпечувати прогнозування спрямованості та динаміки змін показників у часі. Крім того, показники мають бути значущими, тобто такими, що відображають найбільш важливі аспекти відповідної сфери діяльності та мають практичну цінність для управлінських рішень.

Аналіз динаміки змін за визначеними показниками на конкретному підприємстві або у порівнянні з іншим підприємством (рис. 3.6 – 3.9) дозволяє: по-перше, кількісно оцінити характер і масштабність існуючих проблем підприємств; по-друге, визначити спрямованість й особливості впровадження заходів з забезпечення корпоративної стійкості; по-третє, оцінити результативність реалізації механізму управління корпоративною безпекою. Для проведення аналізу були обрані підприємства АТ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» та «ЕКОВУДБУД». Для проведення експертного оцінювання використовувалася п'яти бальна шкала Лайкерта (табл. 3.11). Метод експертної оцінки спирається на виявлення узагальненої оцінки експертної групи шляхом статистичної обробки індивідуальних (незалежних) бальних оцінок, що виставлені експертами - рівноцінними членами експертної групи (Додаток Е). Кожне підприємство оцінювало 8 осіб, по чотири менеджери з верхньої ланки управлінського складу.

При виборі експертів враховувалися вимоги щодо: загальної ерудиції; володіння спеціальними знаннями в області корпоративного управління; практичного досвіду з питань корпоративного розвитку, безпеки та стратегічного менеджменту; здатності до адекватної оцінки тенденцій стійкого розвитку підприємства, якості корпоративного управління; відсутності упередженості, зацікавленості в конкретному результаті оцінки.

Для кількісного оцінювання ступеня узгодженості думок експертів використовувався коефіцієнт конкордації (w), що дозволив визначити рівень узгодженості між собою думок учасників експертизи (Додаток Ж). Його значення знаходиться в межах від нуля до одиниці, де 0 – повна протилежність, 1 – повне співпадіння думок. Практично достовірність вважається гарною, якщо w приймає значення в межах від 0,7 до 0,8. Для «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА»

значення коефіцієнту конкордації становило $w=0,78$, для «ЕКОВУДБУД» $w=0,80$.

Візуалізація результатів оцінювання представлено на рисунках 3.6 – 3.9. Результати оцінювання за критерієм ефективності бізнес-процесів показали, що загальним проблемним питанням для досліджуваних підприємств (рис.3.6) є показник ефективності операційної діяльності (ЕБП₇), що відноситься до проблем технічної підсистеми виробництва продукції: розподіл матеріально-фінансових, технічних та соціальних ресурсів для ефективного задоволення ринкового попиту.

Дія механізму управління корпоративною безпекою в технічній підсистемі відповідає функціям та заходам: проведення аналізу середовища та організації; формування місії, цілей, стратегії; реалізації диференціації, інтеграції; проведення реорганізації – заходи з формування організаційної структури відповідно обраної стратегії; формування компетенцій персоналу відповідно функції; реалізації бізнес-процесів виробництва, визначення критеріїв виконання та виміру виходу; підбору та просування персоналу [47].

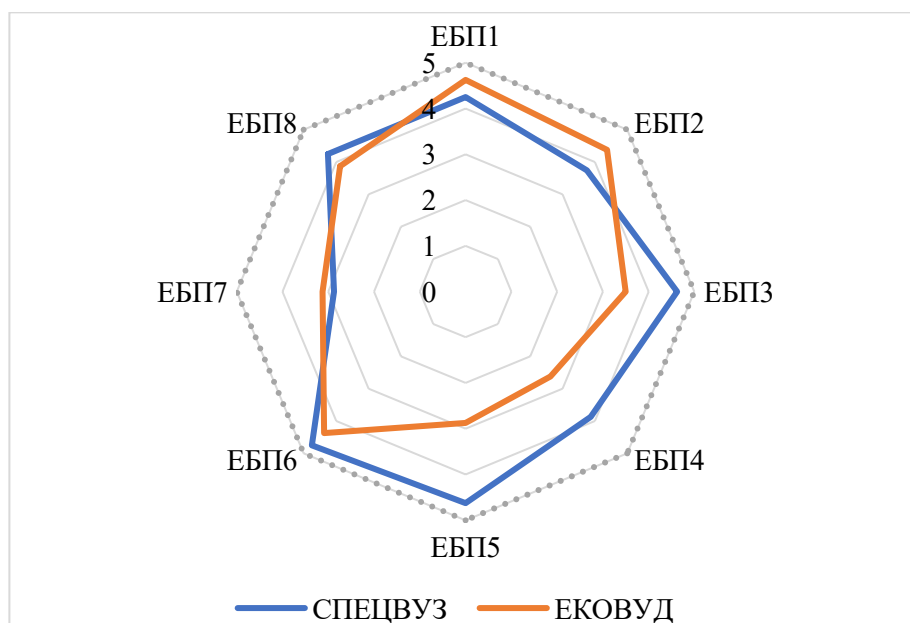


Рис. 3.6. Результати оцінювання корпоративної стійкості за критерієм ефективності бізнес-процесів (ЕБП)

За критерієм економічної безпеки та фінансово-економічної стійкості (ФЕС) найбільші ризики визначені з неефективним управлінням комунікаціями із учасниками корпоративних відносин (ФЕС₅) та попередженням ризиків, що можуть виникнути у партнерстві (ФЕС₈) (рис. 3.7).

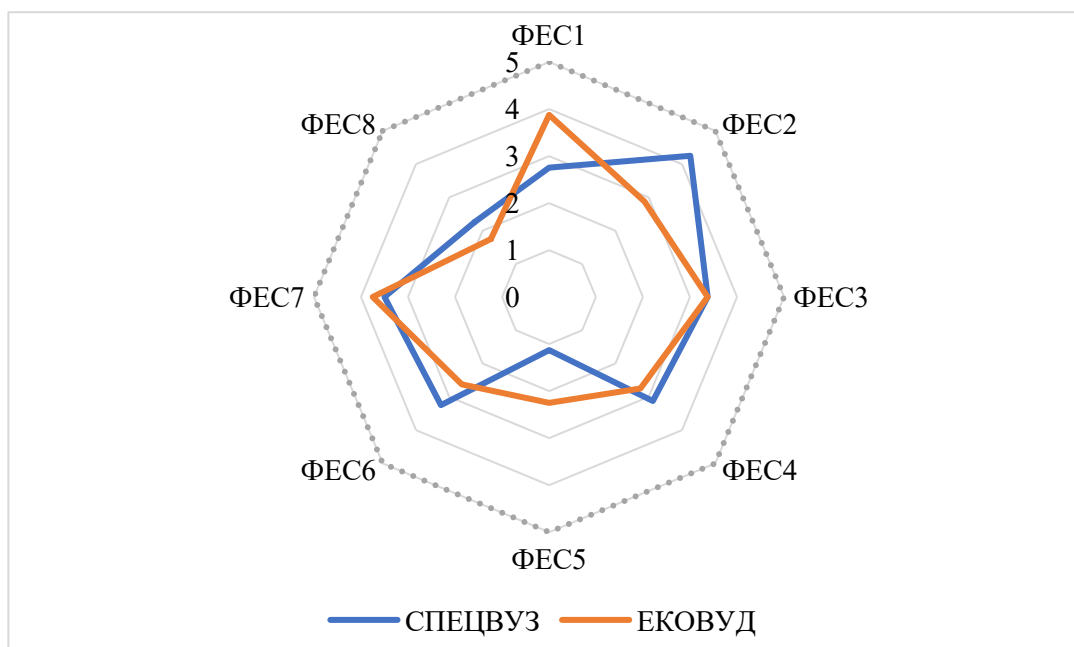


Рис. 3.7. Результати оцінювання корпоративної стійкості за критерієм економічної безпеки та фінансово-економічної стійкості (ФЕС)

Заходи, що реалізуються механізмом управління корпоративною безпекою в такому напрямку зміщують акценти розвитку горизонтальних зв'язків з точок розбіжностей на спільність інтересів. Таке зміщення допомагає замінити конфліктну діяльність по розподілу доходів на коопераційну діяльність по їх збільшенню. Ідентифікація загальних інтересів дозволяє направити енергію колективу в конструктивне русло. Так, слідування побажанням клієнтів дозволяє уникнути помилки у плануванні – складанню логічно бездоганих, але абсолютно незатребуваних планів. Спільна праця менеджерів, виконавців, маркетологів та представників клієнтів дозволяє зробити перепроєктування реалізованим та затребуваним, що значно підвищує корпоративну безпеку. Ринки якісної наукоємної продукції мають турбулентну природу через високу змінність смаків, вимог споживачів та стрімкий науково-технологічний

розвиток. Це вимагає при створенні інновацій (розробленні, виробництві та виведенні на ринок) заздалегідь виявляти ризики їх джерел, каналів розподілу, місця та ефекту впливу. Формування корпоративної безпеки у сфері соціальної та екологічної відповідальності виявилось достатньо проблемним питанням для «ЕКОВУДБУД» (рис. 3.8).

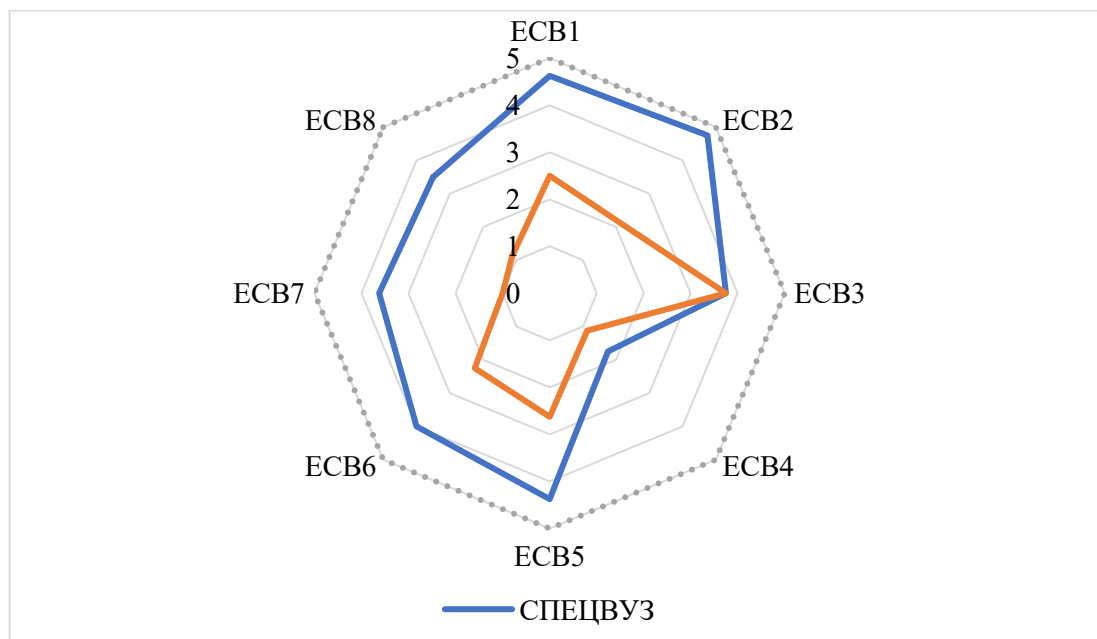


Рис. 3.8. Результати оцінювання корпоративної стійкості за критерієм соціальної та екологічної відповідальності (ЕСВ)

За показниками публікація звітності щодо соціальної діяльності підприємства (ЕСВ₇) та соціальна активність, участь у соціальних та благодійних проектах (ЕСВ₈) отримано найменші бали (відповідно одиниця – 1), що виставлені експертами одноголосно. Однак загально типовими проблемами для досліджуваних підприємств є використання принципів «зелених» офісів у діяльності (ЕСВ₄).

Сфера культурної системи відповідає за: загальні цінності, вірування, міфи, кредо; прийняття персоналом цінностей; переслідування цілі; історію успіхів та досягнень; управління впливом цінностей та політики на місію та стратегію; формування сприятливої для місії та стратегії культури; формування стилю управління та його адаптацію до організаційної структури; формування

субкультур, що сприяють успішному виконанню посадових функцій; інтеграцію субкультур в культуру організації; підбір персоналу, який формує та розвиває культуру організації[46, 47].

Показники для оцінювання корпоративної стійкості за критерієм соціальної та екологічної відповідальності враховують необхідність дотримання принципів G20/OECD, які є всесвітньо-визнаним орієнтиром вдосконалення корпоративного управління. Україною були враховані більшість принципів у законопроекті №5593-д. Нова директива про Корпоративний сталий розвиток (CSRD) є частиною Європейського зеленого курсу й представляє собою пакет політичних ініціатив переходу бізнесу країн ЄС на зелений курс. Тому звітування про сталий розвиток визначається обов'язковим для контролю над діяльністю великих компаній.

«Зелена угода» орієнтує компанії на виконання таких вимог та ініціатив: компаніям-виробникам фінансових продуктів та фінансових консультантів розкривати інформацію про сталий розвиток; дотримуватися принципів прозорості та достовірності інформації про сталий розвиток компаній; сталі інвестиції на ринку капіталу (GBS) визначаються відповідністю стандартам зелених облігацій; екологічна таксономія представляє «зелені» види економічної діяльності; дотримання стандартів та виконання вимог до безпеки навколишнього середовища та дотримання прав людини.

За критерієм корпоративного розвитку (КР) (рис.3.9) найгірше значення для «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» має показник наявності механізму передбачення конфлікту інтересів при прийнятті стратегічних рішень (КР₈), що свідчить про його відсутність. Для «ЕКОВУДБУД» таким показником є КР₆, що визначає неефективну дію інституту прийняття стратегічних рішень.

За своєю суттю, показники що складають сферу дієвості Наглядової ради та безконфліктності прийняття стратегічних рішень відносяться до політичної підсистеми, завданнями якої є: визначення ключових посад для формування місії та стратегії; управління поведінкою груп стратегічного впливу щодо формування місії та прийняття стратегічних рішень; розподіл повноважень; розподіл

ресурсів; планування бюджету, структури розподілу повноважень; формування балансу повноважень між групами та посадами; управління механізмами оцінювання, винагороди, підвищення.

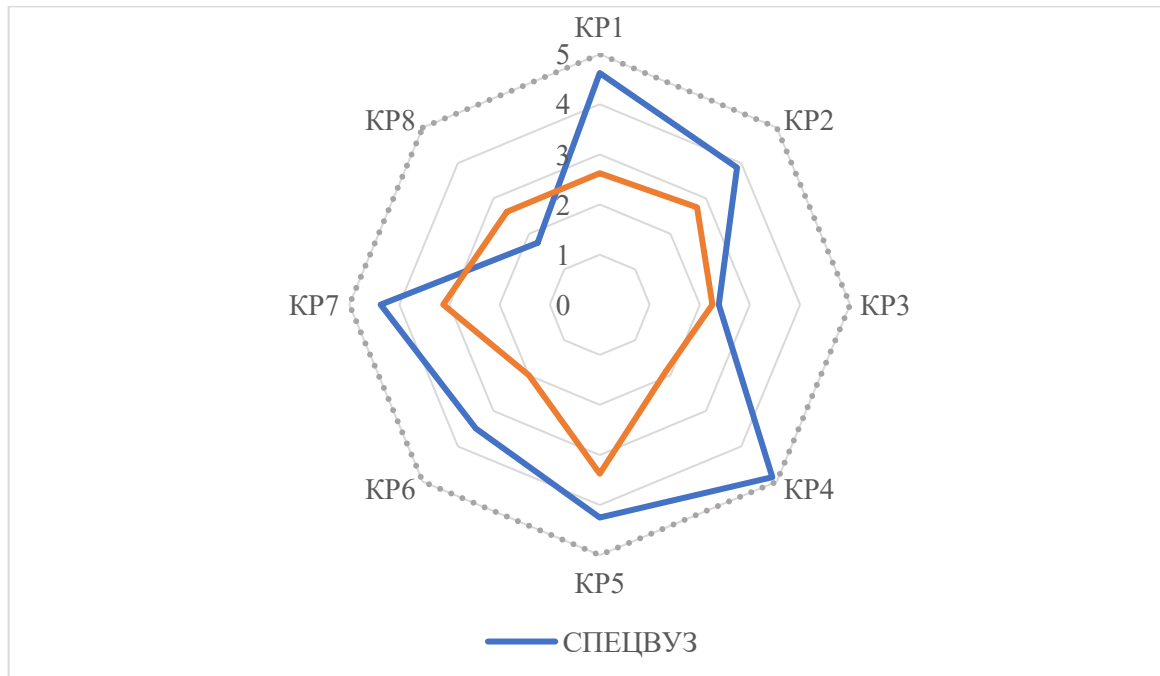


Рис. 3.9. Результати оцінювання корпоративної стійкості за критерієм корпоративного розвитку (КР)

Таким чином, стратегічний інструментарій механізму управління корпоративною безпекою охоплює інструменти управління економічної, політичної та культурної підсистем.

Висновок до розділу 3

Теоретично обґрунтовано, що об'єктами механізму управління корпоративною безпекою виступають діючий інститут прийняття рішень, стратегічні цілі компанії та інтереси учасників корпоративних відносин, що накладає певні вимоги та обмеження до розробки його методичного

забезпечення, організаційного та аналітичного інструментарію. Тому важливим аспектом методології формування механізму управління корпоративною безпекою є визначення теоретичних положень, принципів, методів та інструментів. Результати аналізу теоретичних досліджень, що пов'язані із прийняттям стратегічних рішень, дозволяють зробити висновок про доцільність застосування когнітивного підходу - методів когнітивної картографії, сценарного моделювання розвитку ситуацій, що створює можливості для побудови концептуальної моделі механізму управління корпоративною безпекою, виявлення причинно-наслідкової взаємозалежності між виділеними концептами та конструктами.

Особливістю побудови концептуальної моделі є можливість використовувати якісні ознаки за рахунок лінгвістичних змінних і нечітких алгоритмів ефективно досліджувати поведінку складних систем, що не піддаються точному математичному аналізу. Етапами побудови концептуальної моделі виступають: когнітивна структуризація та структурний аналіз; моделювання розвитку ситуації; оцінювання й інтерпретація результатів моделювання; моніторинг ситуації в динаміці.

Концептуальною ідеєю формування та реалізації механізму управління корпоративною безпекою виступає узгодженість між поточною та стратегічною цілеспрямованістю, відповідність організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення динамічним умовам змін науково-технічного прогресу, цифрової економіки, соціальної-екологічної відповідальності. Таке подання дозволяє сфокусувати процес формування та реалізації механізму на корпоративних цілях та інтересах за рахунок нових можливостей використання інформаційних технологій та унікальних корпоративних ресурсів для створення стійкої конкурентної позиції, значного розширення діапазону стратегічного планування, поточного управління контролю та регулювання через зони соціальної, філантропічної та екологічної відповідальності.

Інформаційно-аналітичне забезпечення механізму управління корпоративною безпекою підприємства складають методи, техніки, процедури,

моделі аналізу, оцінювання для вимірювання ознак, показників, параметрів, що використовуються при прийнятті рішень, в процесах стратегічного та поточного управління, ідентифікації ризиків та загроз процесам функціонування, вирішення проблем корпоративного управління. Загальний банк даних для проведення аналізу якості корпоративного управління та результативності управління корпоративною безпекою представляють показники, що згруповані за напрямками та параметрами: корпоративний регламент; корпоративна культура управління; ефективність управління.

Для розрахунків факторного аналізу використовувався модуль *Factor Analysis i Principal Components* (метод головних компонентів). Дослідження проводилися на 27 акціонерних товариствах Східної України впродовж чотирьох років. Найбільш істотний вплив серед виявлених факторів на корпоративну безпеку має фактор структурних змін в акціонерному капіталі (F_1). Аналіз змісту моделі даного фактору свідчить про загрозу «розмивання» акціонерного капіталу, що є одним із найбільш серйозних чинників ризику для акціонерів. Фактор формального підходу до виконання обов'язків членами наглядової ради (F_2) відповідає за своєю суттю дієвості Наглядової ради. Фактор (F_3) - ефективності внутрішнього інвестування у власний капітал, представляє можливості компанії щодо інвестування. Зміст фактору управління ціновою політикою (F_4) складають показники забезпечення фінансової стабільності, зростання рентабельності дивідендів та капіталу компанії, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. За розрахунковими значеннями коефіцієнтів нормативності для кожного фактору (від 0,75 до 0,95), значимим виявилися перший (0,85) та другий фактори (0,84).

Ключовою ідеєю формування достатнього рівня корпоративної безпеки є забезпечення корпоративної стійкості, що створюється через гармонійне поєднання економічної, соціальної, екологічної безпеки та якості корпоративного управління. Методичний підхід до оцінювання корпоративної стійкості складають показники, що згруповані за критеріями: ефективності бізнес-процесів (ЕБП), фінансово-економічної стійкості (ФЕС), соціальної та

екологічної відповідальності (ЕСВ), корпоративного розвитку (КР). Апробація методичного підходу проводилась на підприємствах АТ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» та «ЕКОВУДБУД». Для проведення експертного оцінювання використовувалася п'яти бальна шкала Лайкерта. Кожне підприємство оцінювало 8 осіб, по чотири менеджери з верхньої ланки управлінського складу. Результати оцінювання за критерієм ефективності бізнес-процесів показали, що загальним проблемним питанням для досліджуваних підприємств є показник ефективності операційної діяльності (ЕБП₇), що відноситься до технічної підсистеми виробництва продукції: розподіл матеріально-фінансових, технічних та соціальних ресурсів для ефективного задоволення ринкового попиту. За критерієм фінансово-економічної стійкості найбільші ризики визначені з неефективним управлінням комунікаціями із учасниками корпоративних відносин (ФЕС₅) та попередженням ризиків, що можуть виникнути у партнерстві (ФЕС₈). Формування корпоративної безпеки у сфері соціальної та екологічної відповідальності виявилось достатньо проблемним питанням для «ЕКОВУДБУД» за показниками публікації звітності щодо соціальної діяльності (ЕСВ₇) та соціальної активності (ЕСВ₈). Однак загально типовими проблемами для досліджуваних підприємств є використання принципів «зелених» офісів у діяльності (ЕСВ₄). За критерієм корпоративного розвитку найгірше значення для «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» має показник наявності механізму передбачення конфлікту інтересів при прийнятті стратегічних рішень (КР₈). Для «ЕКОВУДБУД» таким показником є КР₆, що визначає неефективну дію інституту прийняття стратегічних рішень. Результати проведеного оцінювання представляють основу для формування пріоритетних заходів організаційного забезпечення механізму управління корпоративною безпекою.

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [34, 42, 46, 47, 48, 63].

Список використаних джерел [24, 33, 34, 37, 41, 42, 47, 48, 51, 60, 63, 64, 65, 66, 106, 114, 160].

ВИСНОВКИ

Понятійний апарат управління корпоративною безпекою розвинутий за рахунок визначення сутності корпоративної безпеки як складової та фактору процесів розвитку, управління якою реалізується через вирішення проблем протиріч та суперечностей, ризиків та небезпек. Теоретичні положення механізму управління корпоративною безпекою сформовані на синтезі системного, інституціонального, ресурсного та стратегічного підходів. Відповідно положенням системного підходу механізм управління корпоративною безпекою представляється системою управлінських дій щодо запобігання та зменшення ступеня впливу загроз стійкому функціонуванню та розвитку підприємства. Застосування ресурсного та стратегічного підходів обґрунтовує направленість механізму на формування стану захищеності корпоративних ресурсів та підприємницьких можливостей, при якому гарантується ефективне їх використання відповідно цілям стратегічного розвитку компанії та корпоративним інтересам. В межах інституціонального підходу функції координації та узгодження механізму є ключовими для ефективної дії інституту прийняття найважливіших рішень, забезпечення балансу цілей та інтересів, дотримання принципів, норм, правил в системі корпоративних відносин.

В роботі доведено, що концептуальний базис управління корпоративною безпекою створюють положення концепцій стійкого розвитку, корпоративної та соціальної відповідальності, теорій прийняття рішень та стратегічного управління. Узагальнення теоретичних положень дозволило: виділити ідею розгляду корпоративної системи управління розвитком та формування механізму корпоративної безпеки як цілісної системи цілевизначення з орієнтацією на кінцевий результат - створення спільної інноваційної цінності в продуктах та технологіях через забезпечення балансу інтересів, формування стійкої конкурентної позиції; концентрувати організаційні ресурси механізму

(створення нових організаційних форм, бізнес-моделей) на усунення протиріч, суперечностей, конфліктів; визначити корпоративну позицію як стратегічну та генеруючу, посилити її за рахунок таких її видів як соціальна, суспільна, філантропічна та екологічна; обґрунтувати клієнто-орієнтований характер корпоративної стратегії розвитку за рахунок врахування інтересів клієнтів/споживачів та залучення їх до процесу управління. Принципи формування та реалізації механізму управління корпоративною безпекою є універсальним інструментом й базуються на органічному поєднанні принципів стратегічного управління розвитком компанії та корпоративного управління.

За результатами аналізу передового досвіду світових ТНК-лідерів визначено, що динамічні зміни науково-технічного прогресу, цифровізації економіки створюють тенденції та умови до появи нових бізнес-систем та технологій, фокусують увагу на нових ціннісних орієнтирах розвитку - соціалізації, циркулярності та соціальної відповідальності бізнесу. Це відображають нові вимоги, норми та стандарти до формування конкурентних позицій вітчизняних підприємств, їх розвитку, де стійкість розглядається як ключова ознака безпеки.

Проведений аналіз інституціональних умов формування корпоративної безпеки розвитку підприємств дозволяє зробити висновки, що з 2022 року в Україні нормативно-правове регулювання діяльністю підприємств зазнало інтенсивних змін. Зокрема, введення в дію Закону України «Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні» та Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні» змінили правила доступу підприємств до державної підтримки шляхом започаткування пріоритетності учасників індустриальних парків в отриманні податкових пільг та спрощенні митного режиму. Така тенденція інституціональних змін визначена необхідністю формування безпеки під час ведення воєнних дій на території України та підтримки таких стратегічно важливих галузей економіки як

підприємств енергетичної, високотехнологічних підприємств воєнно-промислового комплексу (ВПК), підприємств ІТ-сфери.

Процес трансформації української економіки відображується в поступовому переході до сервісно-орієнтованої моделі економіки - спостерігається тенденція зниження частки промисловості (до 30%) та збільшення ролі сектору послуг (до 60%). Так, частка промисловості у ВВП країни знижувалась із 22,58% у 2019 році до 19,09% в 2023 році. Зокрема, через події 2022 року (руйнування підприємств та логістичної інфраструктури через проведення активних бойових дій в східній частині України) частка промисловості знизилась до максимально негативного значення в 18,01%. Інноваційна активність промислових підприємств в Україні зосереджена на підприємствах переробної промисловості – 17,1% в 2020 р. а 17,5% в 2024 р. Показник частки інноваційно активних підприємств в добувній промисловості демонструє спад: частка інноваційно активних підприємств в добувній промисловості складала 7,3% в 2020 р., 4% в 2021р., 3,7% в 2022р., 1,6% в 2023 р. та 9,2% в 2024 р. Щодо конкурентних позицій вітчизняних підприємств, то слід зазначити, що «продукція нова для ринку» виготовлялась в 2020 році 146 підприємствами, в 2021 році їх кількість знизалась до 61, в 2024 році впровадженням продукції нової для ринку займалися 92 вітчизняних промислових підприємства. Щодо показника «нової продукції для підприємства», то його значення становило в 2020р. серед підприємств переробної промисловості 475, в 2021 р. їх кількість зменшилась до 202, в 2024 р. їх кількість становила 378 підприємств. Впровадженням інноваційних процесів серед підприємств переробної промисловості в 2020р. займалося 573, в 2021 р. їх кількість зменшилась до 181, в 2024р. 417 підприємств прозвітували про впровадження інноваційних процесів. Таким чином, ситуація з інноваційністю почала виправлятися у 2024 році.

Результати моделювання та аналізу кореляційного зв'язку між показниками розвитку промислових підприємств демонструють суттєву залежність стійкості корпоративної безпеки розвитку промислових підприємств

від належного рівня їх інноваційної активності, достатності інвестиційних та кадрових ресурсів. Виявлений зв'язок свідчить про складну ситуацію, для якої характерними є загрози та ризики, що створюють обмеження щодо стійкості корпоративного розвитку; виділяє найбільш проблемні питання, що потребують оперативного їх вирішення за рахунок заходів щодо технологічної та цифрової модернізації, оптимізації кадрової політики промислових підприємств.

Методичний підхід до формування механізму управління корпоративною безпекою представлено теоретичними положеннями, принципами, методами та інструментами. Результати аналізу теоретичних досліджень, що пов'язані із прийняттям стратегічних рішень, дозволяють зробити висновок про доцільність застосування когнітивного підходу - методів когнітивної картографії, сценарного моделювання розвитку ситуацій, що створює можливості для побудови концептуальної моделі механізму управління корпоративною безпекою, виявлення причинно-наслідкової взаємозалежності між виділеними концептами та конструктами. Концептуальною ідеєю формування та реалізації механізму управління корпоративною безпекою виступає узгодженість між поточною та стратегічною цілеспрямованістю, відповідність організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення динамічним умовам змін науково-технічного прогресу, цифрової економіки, соціальної-екологічної відповідальності.

Для розрахунків факторного аналізу використовувався модуль *Factor Analysis i Principal Components* (метод головних компонентів). Дослідження проводилися на 27 акціонерних товариствах Східної України впродовж чотирьох років. Найбільш істотний вплив серед виявлених факторів на корпоративну безпеку має фактор структурних змін в акціонерному капіталі (F_1). Аналіз змісту моделі даного фактору свідчить про загрозу «розмивання» акціонерного капіталу, що є одним із найбільш серйозних чинників ризику для акціонерів. Фактор формального підходу до виконання обов'язків членами наглядової ради (F_2) відповідає за своєю суттю дієвості Наглядової ради. Фактор (F_3) - ефективності внутрішнього інвестування у власний капітал, представляє

можливості компанії щодо інвестування. Зміст фактору управління ціновою політикою (F_4) складають показники забезпечення фінансової стабільності, зростання рентабельності дивідендів та капіталу компанії, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. За розрахунковими значеннями коефіцієнтів нормативності для кожного фактору (від 0,75 до 0,95), значимим виявилися перший (0,85) та другий фактори (0,84).

Формування достатнього рівня корпоративної безпеки представлено ідеєю корпоративної стійкості, що створюється через гармонійне поєднання економічної, соціальної, екологічної безпеки та якості корпоративного управління. Методичний підхід до оцінювання корпоративної стійкості складають показники, що згруповані за критеріями: ефективності бізнес-процесів (ЕБП), фінансово-економічної стійкості (ФЕС), соціальної та екологічної відповідальності (ЕСВ), корпоративного розвитку (КР). Апробація методичного підходу проводилась на підприємствах АТ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» та «ЕКОВУДБУД». Для проведення експертного оцінювання використовувалася п'яти бальна шкала Лайкерта. Кожне підприємство оцінювало 8 осіб - менеджери з верхньої ланки управлінського складу. Результати оцінювання за критерієм ефективності бізнес-процесів показали, що загальним проблемним питанням для досліджуваних підприємств є показник ефективності операційної діяльності (ЕБП₇), що відноситься до технічної підсистеми виробництва продукції. За критерієм фінансово-економічної стійкості найбільші ризики визначені з неефективним управлінням комунікаціями із учасниками корпоративних відносин (ФЕС₅) та попередженням ризиків, що можуть виникнути у партнерстві (ФЕС₈). Формування корпоративної безпеки у сфері соціальної та екологічної відповідальності виявилось достатньо проблемним питанням для «ЕКОВУДБУД» за показниками публікації звітності щодо соціальної діяльності (ЕСВ₇) та соціальної активності (ЕСВ₈). Однак загально типовими проблемами для досліджуваних підприємств є використання принципів «зелених» офісів у діяльності (ЕСВ₄). За критерієм корпоративного розвитку найгірше значення для «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА»

має показник наявності механізму передбачення конфлікту інтересів при прийнятті стратегічних рішень (КР₈). Для «ЕКОВУДБУД» таким показником є КР₆, що визначає неефективну дію інституту прийняття стратегічних рішень. Результати проведеного оцінювання представляють основу для формування комплексу заходів організаційного забезпечення механізму управління корпоративною безпекою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балицька М. Мільярд на зростання індустріальних парків – драйвер економіки чи гроші на вітер? 2025. URL: <https://voxukraine.org/milyard-na-zrostannya-industrialnyh-parkiv-drajver-ekonomiky-chy-groshi-na-viter>.
2. Белінська Я., Криниця С., Марисич Д. Дилема фінансової стійкості vs. структурний ризик: архітектоніка капіталу підприємств харчової промисловості в умовах воєнної економічної турбулентності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. №4(18). С. 412–422. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0434>.
3. Бержанір А. Л., Чирва Г. М. Методологія теоретичних досліджень корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та управління національним господарством. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Вип.21, 2018, С. 122–125. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/24.pdf>.
4. Борисова В. І. Корпорація – організаційно-правова форма корпоративних відносин. *Право та інновації*. 2015. № 4. С. 9–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir_2015_4_3.
5. Булкіна І. А., Кріпкий А. Ю. Корпоративна безпека: актуальність дослідження та забезпечення. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (Полтава, 15 грудня 2017р. – 25 січня 2018р.). Полтава: ПолтНТУ, 2018. С. 50–52.
6. Бутко О. Корпоративне управління України. За три роки до стратегії. URL: <https://blog.liga.net/user/abutko/article/32991>.
7. Васильчук І. П. Сутність та ознаки корпорацій: теоретичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка*. 2013. Вип. 23. С. 205-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_23_42.

8. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: монографія / За заг. Ред..д.є.н. АЕ. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
9. Воронюк Є. В. Синергія ризик-менеджменту та організаційної поведінки в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вчені записки: збірник наукових праць*. 2024. № 37(4). С. 31–43. DOI: 10.33111/vz_kneu.37.24.04.03.019.025
10. Гаміє А. М., Харнам М. В., Шкребень Р. П. Інституційні умови економічної безпеки інноваційного розвитку підприємства. *POLISH JOURNAL OF SCIENCE*. 2021. №35, VOL. 2. Р. 15–19.
11. Глобалізація і безпека розвитку: монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; Керівник авт. колективу і наук.ред. О. Г. Білорус. К.: КНЕУ, 2001. 733 с.
12. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Вид.ХНЕУ. 2012. 228 с.
13. Гріщенко А. В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.181>.
14. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua>.
15. Дуже мало компаній доросли до корпоративного управління <https://forbes.ua/ru/money/duzhe-malo-kompaniy-dorosli-do-korporativnogo-upravlinnya-yak-prokhodit-velika-korporatizatsiya-ukrainskogo-biznesu-doslidzhennya-gradus-10072024-22219>.
16. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1. / Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2000. 864 с.
17. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2. / Редкол. : С В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2000. 848 с.
18. Єрмошенко А. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки страхових компаній : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук :

спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Київський нац. торговельно-екон. ун-т / А. М. Єрмошенко. К., 2006. 21 с.

19. Єрмошенко М. М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства: Препринт наукової доповіді / За наук. ред. М. М. Єрмошенка; Нац. академія управління. К. : Нац. академія управління, 2005. 77 с.

20. Жаліло Я. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплементації. *Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти*. К., 2001. URL: www.niss.gov.ua/book/strateg/023.htm.

21. Жаліло Я. А. До формування категоріального апарату науки про економічну безпеку. *Стратегічна панорама*. 2004. № 3. С. 97–104.

22. Жуков В. А. Філософія і місія організації в системі забезпечення економічної безпеки. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*: зб. наук. праць. Східноукраїнський національний університет ім. Даля. Луганськ : СХУ, 2000. С 48–51.

23. За даними UNCTADstat. URL: http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en

24. Закон України «Про акціонерні товариства» URL : https://protocol.ua/ua/pro_aktsionerni_tovaristva_stattya_33/.

25. Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI » від 01.07.2010 р. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.

26. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. К. : Центр навчальної літератури, 2009. 54 с..

27. Формування інституційної архітекτονіки інформаційно-мережевої економіки : монографія / за ред. академіка НАН України А. А. Гриценка ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К.: ДННУ «Академія фінансового управління», 2021. 736 с.

28. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія за заг. ред. С. А. Давимуки; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”. Львів, 2016. 432 с.
29. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. К., 2015. 336 с.
30. Кабмін затвердив механізм освоєння 100 млн. грн. вливань до капіталу ДІФКУ під розвиток інноваційної діяльності. URL.: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/508791.html>.
31. Касперович Ю. Державна підтримка підприємництва податковими пільгами як можливість для логістичних та комерційних компаній під час воєнного стану в Україні. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39400>.
32. Кічук О., Тарасова Ю. Управління оборотним капіталом промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-60>.
33. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.
34. Квашина Ю. А., Логвиненко Д. В. Бізнес-процеси як джерело конкурентних переваг підприємства. *Міжнародна наукова конференція з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, 2024. №1. С. 50–53.
35. Кожухівська Р. Б. Організація безпеки підприємницької діяльності в туризмі. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-11>.
36. Кріпкий А. Ю. Загрози економічної безпеки підприємницької діяльності в Україні. *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Одеса, 2 березня 2019 р.). Одеса: ОНУ імені І.І.Мечникова, 2019. С. 55–57.
37. Кріпкий А. Ю. Методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. *Моделювання регіональної*

економіки: зб. наук. праць. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2021. № 1 (30). С. 345–354.

38. Кріпкий А. Ю. Оцінка економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства. *Results of modern scientific research and development*. Proceedings of VI International Scientific and practical Conference Madrid (Spain, 22-24 August 2021). Spain. P. 469–473.

39. Кріпкий А. Ю. Правове забезпечення корпоративної безпеки підприємств України. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2019. № 2(66) лютий. С. 628–632.

40. Кріпкий А. Ю. Сутність корпоративної безпеки підприємств. *Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2017. № 2 (30). С. 345–354.*

41. Кріпкий А. Ю. Формування системи показників оцінки корпоративної безпеки підприємств: теоретичні та практичні аспекти. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 травня 2019р.)*. Харків: ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 39–42.

42. Кривонос К. В., Логвиненко Д. В. Концептуальні засади формування стратегічних знань підприємства. *Особливості функціонування економіки в умовах кризи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Східноєвропейський центр наукових досліджень (м. Черкаси, Україна, 31 січня 2024 р.)* – С. 136-140.

43. Кузнецов О. О., Євсєєв С. П., Кавун Є. В. Захист інформації та економічна безпека підприємства: монографія. Харків : ХНЕУ. 2008. 360 с.

44. Кулаженко В. В. Економічна безпека підприємства: аналіз поглядів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2010. № 5 (55). С. 164–168.

45. Куліш Н. В., Шкребень Р. П. Концептуалізація організаційно-інформаційної підтримки формування системи знань підприємства. *Інформаційна*

безпека та інформаційні технології: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 24-25 квітня 2019 р.). Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 54.

46. Логвиненко Д. В. Аналіз безпеки орієнтованого розвитку бізнесу на засадах соціальної відповідальності. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції* (Харків, 6-7 квітня 2023р.). Харків 2023 р. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40138>.

47. Логвиненко Д.В., Віжунов А.О. Формування корпоративної стратегії розвитку безпеки-орієнтованого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. No 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7447>.

48. Logvinenko D., Makarenko M. Methodical approach to the formation of strategic tools of secure-oriented enterprise development. *Міжнародна наукова конференція з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця, Молодіжний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2025. №3. С. 218–221. URL: <https://hneu.edu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-3-2025.pdf>.

49. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. 400 с.

50. Майстро Р. Г., Полозова Т. В. Напрями вдосконалення державного регулювання економічної безпеки України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 1(12). С. 46-50.

51. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 384 с.

52. Методологічні пояснення щодо показників демографії підприємств. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/kap/kap_met.htm.

53. Мілька А., Артюх-Пасюта О., Белозьоров Є., Явтушок Д., Закладний Р. Сутність та оцінка інноваційної активності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. №2 (116). С. 204-210. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-29>.

54. Мішин О. Ю., Чечетова-Терашвілі Т. М., Мішина С. В., Логвиненко Д. В. Забезпечення соціальної безпеки в системі управління

корпоративною безпекою в умовах воєнного часу. *Проблеми економіки*. 2025. № 3. С. 344–356. URL:https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2025-3_0-pages-344_356.pdf.

55. Кодекс корпоративного управління (Міжнародні стандарти). URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf

56. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан на напрямки розвитку: монографія. К. : КНЕУ, 2001. 228 с.

57. Нестеренко К. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. *Фінансова Академія Актив*. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>.

58. Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як? URL: <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompani%D1%97-komu-navishho-i-yak/>.

59. Отенко В. І., Мозгова Л. О. Удосконалення механізму корпоративного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2007. Спецвипуск 22. Частина II. С. 208–212.

60. Отенко І. П., Ярошенко О. Ф. Аналітичний інструментарій управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. Хмельницький : ХНУ. 2009. № 4, Т.2. С. 38–41.

61. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкребень Р. П. Організація фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 10 С. 144–149.

62. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкребень Р. П. Стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 235–241.

63. Отенко І. П., Логвиненко Д. В. Методичний підхід до формування механізму управління корпоративною безпекою. *Бізнес-Інформ*. 2026. №1. С. 225–231.

64. Отенко І. П., Мішин О. Ю., Макаренко М. М., Логвиненко Д. В. Концептуальні основи формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпеко-орієнтованим розвитком підприємства. *Науковий вісник Міжнародної асоціації вчених. Серія: Економіка, менеджмент, безпека, технології*. 2025. Том 4, №4.
65. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 180 с.
66. Отенко І. П., Харнам М. В., Шкребень Р. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 256–264.
67. Офіційний сайт Представництва України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії. URL: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua>.
68. Перелік послуг, які можуть надаватися аудиторами (аудиторськими фірмами) [Затверджено рішенням Аудиторської палати України № 182/5 від 27 вересня 2007 року]. URL: <http://www.apu.com.ua/rishennya-apu/5-2007>.
69. Подорожна М. Р. , Логвиненко Д. В. , Макаренко М. М. Роль бренду у економічній безпеці. *Економіка країни в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Одеса, 21 квітня 2023 року) С. 57-60.
70. Подорожна М. Р., Логвиненко Д. В. Стратегічний інструментарій формування та позиціонування бренду на міжнародних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2023. №7. С.225-231
71. Принципи корпоративного управління ОЕСР http://megalib.com.ua/content/7205_332_Principi_korporativnogo_upravlinnya_OESR.html.
72. Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для провадження діяльності, пов'язаної із спортивною інфраструктурою : постанова Кабінет Міністрів України № 161 від 13.02.2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-2024-%D0%BF#Text>.

73. Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання, діяльність яких пов'язана з використанням об'єктів портової інфраструктури : постанова Кабінету Міністрів України №323 від 22.03.2024р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-kryteriiv-otsinky-dopustymosti-derzhavnoi-dopomohy-subiektam-hospodariuvannia-diialnist-iakyykh-poviazana-z-vykorystanniam-obiektiv-portovoi-infrastruktury-i220324-323>.

74. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства про захист економічної конкуренції та діяльності Антимонопольного комітету України : Закон України № 3295-IX, редакція від 15.11.2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3295-IX#Text>.

75. Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для місцевої інфраструктури : постанова Кабінета Міністрів України № 1087 від 13.10.2023р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-kryteriiv-otsinky-dopustymosti-derzhavnoi-dopomohy-subiektam-s1087-131023>.

76. Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні. Закон України №2331-IX, редакція від 21.06. 2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>.

77. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні. Закон України №2330-IX, редакція від 21.06. 2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-IX#Text>.

78. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства про захист економічної конкуренції та діяльності Антимонопольного комітету України : Закон України № 3295-IX, редакція від 15.11.2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3295-IX#Text>.

79. Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для забезпечення розвитку регіонів та для підтримки середнього та малого підприємництва : постанова Кабінету Міністрів

України № 348 від 18.04.2023р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-kryteriiv-otsinky-dopustymosti-derzhavnoi-dopomohy-subiektam-hospodariuvannia-dlia-zabezpechennia-rozvytku-rehioniv-ta-dlia-pidtrymky-serednoho-ta-maloho-i180423-348>.

80. Про індустриальні парки : Закон України від 21.06.2012 р. № 5018-VI, редакція від 17.09.2023р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>.

81. Про охорону навколишнього середовища. URL: <http://sfs.gov.ua/arhiv/podatкова-baza-do-nabrannya-chinnosti-podatkovim-kodeksom/normativno-pravova-baza/zakoni-ukraini/arhiv-zakoniv-ukraini/zakoni-ukraini-za-1991-rik/60472.html>.

82. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства у сфері користування надрами : Закон України № 2805-IX, редакція від 01.12.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2805-IX#Text>.

83. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні : Закон України №2330-IX, редакція від 21.06.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-IX#Text>.

84. Про внесення змін до Закону України "Про індустриальні парки" та деяких інших законодавчих актів України щодо залучення інвестицій у промисловий сектор економіки шляхом стимулювання створення індустриальних парків : Закон України №1710-IX, редакція від 07.09.2021р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1710-IX#Text>.

85. Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань приєднання до газотранспортної або газорозподільної системи : Закон України №1591-IX, редакція від 30.06.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1590-IX#Text>.

86. Про внесення змін до деяких законів України щодо повноважень Антимонопольного комітету України у сфері публічних закупівель : Закон

України № 1219-IX, редакція від 05.02.2021р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-IX#Text>.

87. Прилуцький Р. Б., Шатило В.С. Про визначення поняття «корпорація» у правових системах України та США. Юридична наука. 2013. № 2. С. 55-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn_2013_2_9.

88. Реєстр індустріальних парків - Набори даних - Портал відкритих даних. 2025. URL: <https://data.gov.ua/dataset/8206ed0c-5911-4b88-9c7f-56c6fcd08660/resource/7c91f8d0-f153-4197-b47b-da8f65c6e800>.

89. Рейтинг корпоративного управління – IBI-Rating URL: <https://www.ibi.com.ua/.../pravila-ta-reguljuvannja-tipy-rejtingov-rejting>.

90. Рейтинг України за інноваційними складовими глобального індексу конкурентоспроможності серед інших країн світу. URL: https://www.researchgate.net/figure/The-Global-Competitiveness-Index-of-Ukraine_tbl1_329687708.

91. Ресурс «Загальнодоступна інформаційна база даних Держкомісії цінних паперів і фондового ринку». URL: www.stockmarket.gov.ua/.

92. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4 (26). С. 37-44. <https://doi.org/10.15276/ej.04.2023.5>

93. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. -14–22. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.10.14

94. Сліпенчук Н.А. Щодо поняття корпоративного інтересу//Вдосконалення правового регулювання корпоративних відносин: зб.наук.праць м. Київ - 2013 URL: <http://sf.arbstr.gov.ua/sud5010/inf/30/13/>.

95. Смоквіна Г. А., Альхаммаді Т. Інструменти оцінки кадрового складника системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. №18. С.50–56. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.9>

96. Стандарт ISO 14001. Система екологічного менеджменту. URL: <https://academy.tms.ua/uk/sertificat-ua/standart-iso-14001-systema-ekolohichnoho-menedzhmentu/>.
97. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки). Шляхом Європейської інтеграції. К., 2004. URL: <http://zakonl.rada.gov.ua/signal/strateg.pdf>.
98. Сумець О. М., Тумар М. Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека. К.: Вид-во «Хай-Тек Прес», 2008. 400 с.
99. Ткачук М. Корпоративізм як принцип розподілу політичної влади Політичний менеджмент. 2009. №4. С. 82–90. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/tkachuk_korporativism.pdf.
100. Тучак Т., Німак Я. Фіскальні важелі та правові засади створення індустріальних парків в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №(48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-64>.
101. Фещенко О. П. Корпорація як суб'єкт економічних відносин у сучасній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 13. С. 58-64. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5591&i=9>.
102. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010_691/36.pdf.
103. Філософський енциклопедичний словник / Голова редкол. В. І. Шинкарук; Ін-т філософії ім. Г. С Сковороди НАН України. К. : Абрис, 2002. 742 с.
104. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 8. С. 111–114.
105. Франчук В. І. Концептуальні підходи до організації підготовки фахівців з економічної безпеки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.11. С.356–363.

106. Ходкінсон Дж. П., Сперроу Пол Р. Компетентна організація: психологічний аналіз процесу стратегічного менеджменту/ пер. з англ. Х. Вид-во Гуманітарний Центр, 2007. 392 с.
107. Укроборонпром – ми робимо Україну сильною. URL: <http://ukroboronprom.com.ua/uk/stryktyra>.
108. Хімченко А. М. Щодо сутності поняття «корпорація» та її класифікації як економічної категорії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2013. Вип. 24. С. 80-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_24_18.
109. Чайковська А.В. Поняття та види корпоративних інтересів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип.3. Том 1. С. 137–140.
110. Черняєва А., Метла В. Управління інноваційною активністю підприємств: основні характеристики та механізм. *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 102-109. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(17)).
111. Чому Україна знову ризикує стати сировинним придатком розвинених країн. *Федерація Металургів України*. URL: <http://fedmet.org/news/chomu-ukraina-znovu-rizikuye-stati-sirovinnim-pridatkom-rozvinenix-krain/>.
112. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/VNULPM_2013_769_20.pdf
113. Чмутова І., Лебідь О. Факторний аналіз функціонування капіталу підприємства. *Економічний аналіз*. 2008. №2(18). С. 269–276. URL: <https://library.wunu.edu.ua/images/stories/naukovi%20zhurnaly/economichnyy%20analiz/2008/ea-2.pdf#page=269>.
114. Шемаєва Л. Г., Ляшенко О. М. Визначення властивостей ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2012. № 10. С. 76-83.
115. Шемаєва Л. Г. Оцінка рівня фінансової безпеки сектору державних фінансів України. *Фінанси України*. 2012. № 1. С. 116-122.

116. Шкребень Р. П. Аналіз економічної безпеки інноваційного розвитку підприємств. Економіка, управління, фінанси: національні особливості та світові тенденції: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 16 січні, 2021 р.). К.: ГО Київський економічний науковий центр» 2021. С. 95–98.
117. Юрчишина Л. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/55.pdf.
118. Як працюють індустриальні парки, та на які пільги можуть розраховувати їхні резиденти. Індустриальний парк «Формація». Львів. Проєкт Alterra Group developer. URL: <https://formatsia.com.ua/en/blog-posts/yak-pracyuyut-industrialni-parki-ta-na-yaki-pilgi-mozhut-rozrahovuvati-yihni-rezidenti>.
119. Ackerman R.W. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*. 1973. №51(4). P. 88–98.
120. Ansoff H. The changing shape of strategic problem. *Journal of General Management*. 1979. №4(4). P.42–58.
121. Berg, F., J. F. Koelbel, and R. Rigobon. 2019. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. M I T Sloan Research Paper No. 5822–19 (20 August). URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3438533.
122. Blumberg P. *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*, London: Constable, 1968.
123. Bowen H. *Social responsibilities of the businessman*. N.Y.: Harper & Row, 1953.
124. Brealey R. A., Myers S. C. *Principles of Corporate Finance*. «John Wiley& Sons», The McGraw-Hill Companies, 2003. 1073 p.
125. Carroll A.B. Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive*. 2004. №18(2). P. 114–120
126. Carroll A.B. Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive*. 2004. №18(2). P. 114–120.

127. Corporate Governance Best Practices Report. Canadian Society of Corporate Secretaries, Canada Leading Association For Governance Professional. Korn Ferry, Canada – 2016.

128. Corporations: Legal Information Institute.
URL: <https://www.law.cornell.edu/wex/corporations#:~:text=A%20corporation%20is%20a%20legal,of%20its%20state%20of%20incorporation.&text=The%20law%20treats%20a%20corporation,personally%20liable%20for%20corporate%20debts>.

129. Gibson R., P. Krueger N. Riand, and P.S. Schmidt. 2019. ESG Rating Disagreement and Stock Returns. Working paper. (22 December). Available at https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3433728.

130. Downloads. Legatum Prosperity Index. URL: <https://index.prosperity.com/about/resources/>

131. DYB created in Sweden [URL: https://dyb.ua/about/](https://dyb.ua/about/).

132. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984.

133. Frederick W.C. From CSR-1 to CSR-2: the maturing of business-and-society thought. *Business and Society*. 1994. №33(2). P.150–164.

134. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business, 1993. 223 p.

135. Hickson D., Butler R., Cray D. Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations. N.Y., 1996. 216 p.

136. Hall R.I. The natural logic of management policy making: its implications for the survival of organization. *Management Science*, 30:905-27

137. Hamel G. & Prahalad C. K. (Strategic intent. *Harvard Business Review*, May, 1989.

138. . Kotsantonis, S., and G. Serafeim. Four Things No One Will Tell You about ESG Data. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2019. 31 (2). P. 50–58.

139. Krueger P. Sustainability Footprinting as a Tool to Implement Mission-Related Investing: How to Use Portfolio-Level Measures of Sustainability to Better Align Investment Strategy and Mission. *Expert Focus* 2019. 3:158–162.

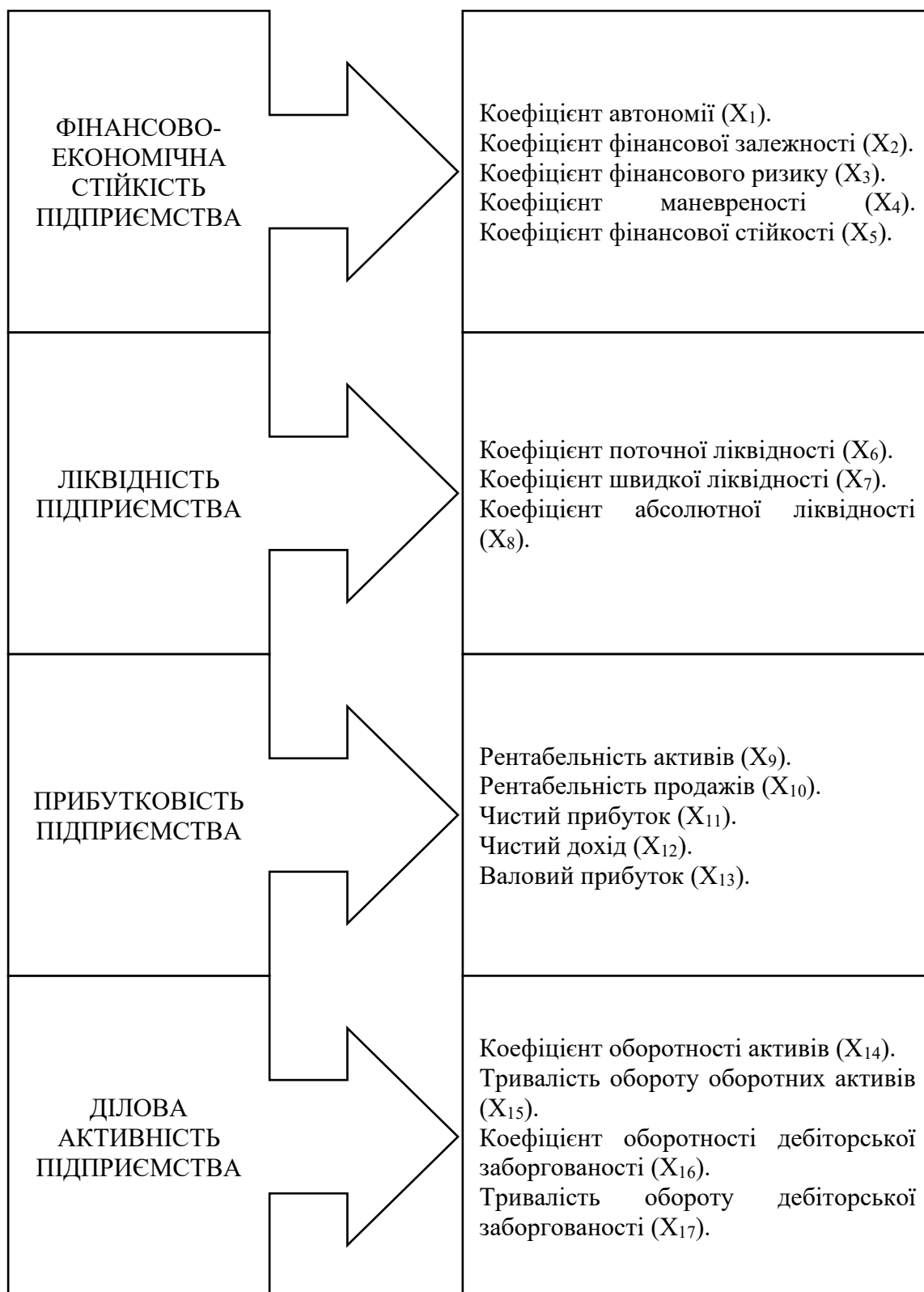
140. Krueger, P., Z. Sautner, and L.T. Starks. The Importance of Climate Risks for Institutional Investors. *Review of Financial Studies*. 2020. 33 (3). P. 1067–1111.
141. Otenko I.P. Formation of an Innovating Culture for International Companies in the Context of Global Development. *Business Inform*. 2023. №12. P. 65–76. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-65-76>.
142. North D.C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press, Cambridge. 2012. P.152. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511808678>.
143. Polozova T.V., Nicola Jennifer John Elia. Enterprise economic security system: theoretical aspects of formation. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 355–362.
144. Porter M., Kramer M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. №84(12). P. 78–92.
145. Ross S. The Economic Theory of Agency: the principal problem. *AER*. 1973. Vol.63. P.461–488.
146. Ross S. On the economic theory of agency and the principle of Similarity. *Essays in economic behavior under uncertainty*. Amsterdam: North Holland Publishing Co, 1974.
147. Sethi S.P. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*. 1975. №17(3). P. 58–64.
148. Swanson D.L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate performance model. *Academy of Management Review*. 1995. №20(1). P. 43–64.
149. The International Property Rights Index 2017. *Property Rights Alliance*. URL: <https://ipri2017.herokuapp.com/CountryResults>.

150. Tversky A., Kahneman D. Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*. 1992. Vol.5(4). P. 297–323. URL: <http://www.jstor.org/stable/41755005>.
151. Votaw D. Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility. Part. DL. *California Management Review*. 1973. №15(3). P. 5–19.
152. Wartick S. L., Cochran P. L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*. 1985. №10(4). P. 758–769.
153. Wood D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 1991. №16(4). P. 691–718.
154. Shleifer A. Government in Transition. *European Economic Review*. 1997. vol.41. P. 385–410. <https://shleifer.scholars.harvard.edu/publications/schumpeter-lecture-government-transition>
155. Levine. R. Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda. *Journal of Economic Literature*. 1997. Vol. 2. P. 688–726.
156. Ukraine. Global Innovation Index. World intellectual property organization. URL: https://www.wipo.int/directory/en/details.jsp?country_code=UA.
157. World Development Indicators. *DataBank*. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>.
158. Heil M. Finance and productivity. *OECD Economics Department Working Papers*. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1787/41194fea-en>.
159. IFRS 18 Presentation and disclosure in financial statements. *International Financial Reporting Standards Foundation*. 2026. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-18-presentation-and-disclosure-in-financial-statements/>.
160. Sayenko Kharenko запускає п'яте щорічне дослідження «Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні». URL: <https://eba.com.ua/sayenko-kharenko-zapuskaye-p-yate-shhorichne-doslidzhennya-otsinka-bezpeky-vedennya-biznesu-v-ukrayini/>.

ДОДАТКИ

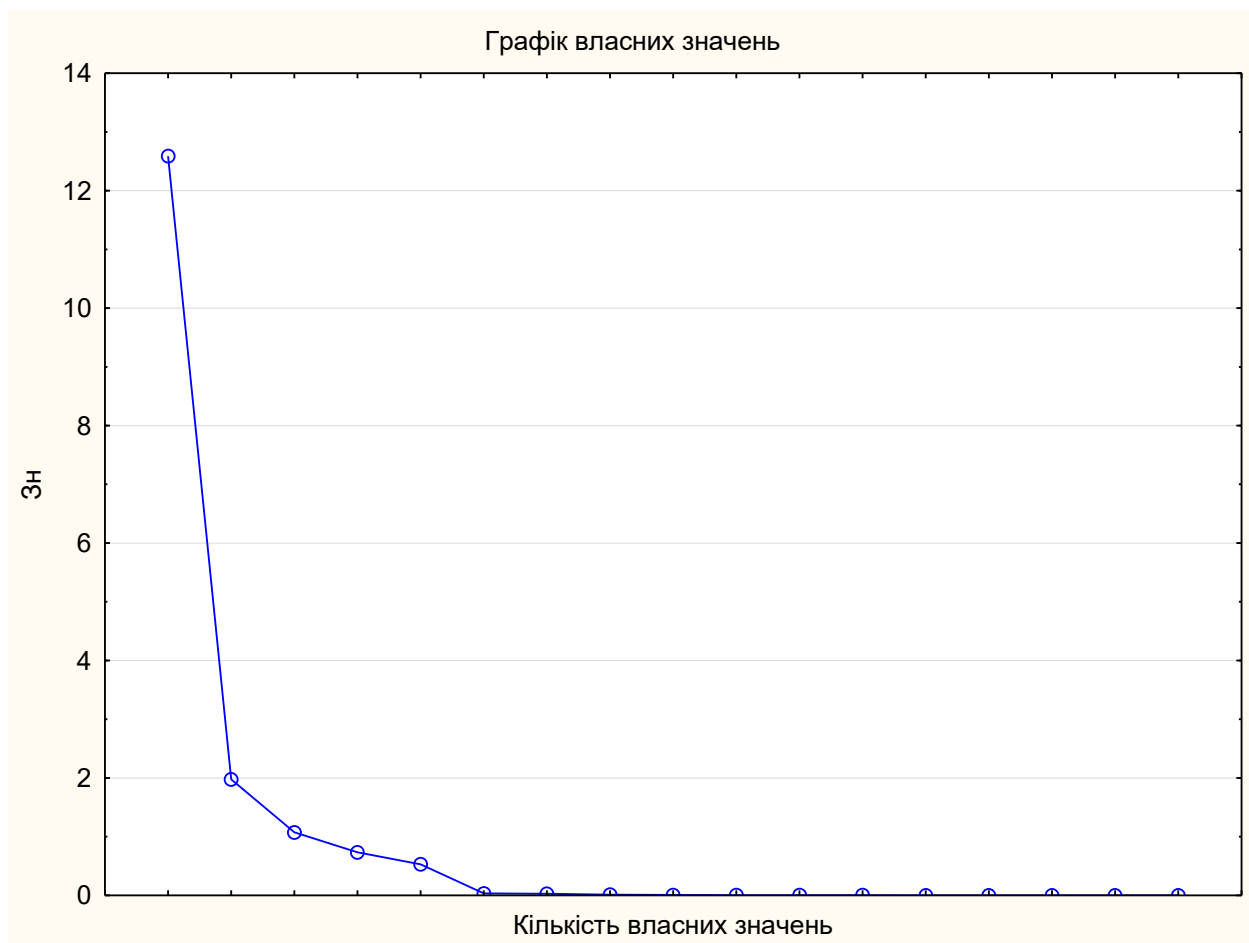
Додаток А

Групування показників для аналізу економічної безпеки розвитку підприємств



Додаток Б

Графік власних значень



Матриця факторних навантажень безпеки розвитку підприємств розрахованих
без обороту методом Varimax Normalized

Перемен.	Фактор.навант. (Без об.) Головні компоненти (Виділені навантаження >,700000)		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
X1	0,98983	-0,079295	-0,035504
X2	0,94329	0,243547	-0,149301
X3	0,94310	-0,259518	0,068630
X4	0,99007	0,043873	-0,093435
X5	0,99463	-0,041015	-0,040441
X6	0,97358	-0,187160	0,044475
X7	0,38671	0,367270	0,202826
X8	0,21940	-0,281407	-0,042890
X9	0,87234	-0,403526	0,190906
X10	0,82040	0,472936	-0,223682
X11	0,92089	0,316593	-0,139205
X12	0,92945	0,265918	-0,193221
X13	0,46266	0,616923	-0,107677
X14	-0,28059	-0,061628	-0,843215
X15	0,88793	-0,397322	0,155206
X16	0,89745	-0,386396	0,133150
X17	0,02198	0,679930	0,560959
Заг.дисп.	10,90710	2,096974	1,305873
Частка заг. дисп.	0,64159	0,123351	0,076816

Факторні навантаження головних компонент безпеки розвитку підприємств
після обороту методом Varimax Normalized

Перемен.	Фактор.нагрузки (Varimax normalized) Головні компоненти (Виділені навантаження >,700000)		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
X1	0,791678	0,598661	0,046526
X2	0,532889	0,827419	0,052929
X3	0,887766	0,409995	0,072606
X4	0,704206	0,702553	0,037494
X5	0,770149	0,629534	0,056333
X6	0,860850	0,487277	0,079759
X7	0,090447	0,430903	0,362923
X8	0,337804	-0,035007	-0,117592
X9	0,945573	0,224231	0,125964
X10	0,282276	0,929623	0,053664
X11	0,471111	0,859221	0,086266
X12	0,501192	0,848750	0,018853
X13	-0,060766	0,756462	0,174105
X14	-0,307242	0,065332	-0,833590
X15	0,947682	0,250774	0,096861
X16	0,944384	0,271931	0,081434
X17	-0,326533	0,285158	0,767805
Заг. дисп.	7,092844	5,693117	1,523986
Частка заг. дисп.	0,417226	0,334889	0,089646

Додаток В

Таблиця В.1

Параметри та показники за напрямками корпоративного аналізу

Напрямок та параметри корпоративного аналізу	Показники
1. Корпоративний регламент	
1.1 Структура власності	1.1.1 Наявність оголошених, але не випущених акцій 1.1.2 Наявність акціонера з контрольним пакетом акцій 1.1.3 Перевага в структурі власності частки менеджерів компанії 1.1.4 Наявність державної частки в капіталі 1.1.5 Наявність іноземного стратегічного інвестора 1.1.6 Наявність частки працівників в капіталі 1.1.7 Присутність у статуті норм, що попереджають «розмивання капіталу»
1.2 Процедури захисту корпоративних прав	1.2.1 Наявність у Статуті механізму захисту прав акціонерів 1.2.2 Регламентація проведення Загальних зборів акціонерів 1.2.3 Існування закріплених у Статуті обмежень, на володіння чи розпорядження акціями 1.2.4 Існування обмежень на участь у голосуванні 1.2.5 Присутність представника міноритарних акціонерів у Наглядовій раді 1.2.6 Наявність представника трудового колективу у Наглядовій раді
1.3 Стандарти розкриття інформації	1.3.1 Повідомлення про річні /позачергові загальні збори акціонерів 1.3.2 Прийняття міжнародних стандартів фінансової звітності 1.3.3 Відповідність інформації, що публікується чинному законодавству 1.3.4 Якість інформації, що публікується 1.3.5 Повноваження Ревізійної комісії 1.3.6 Наявність офіційного сайту в Internet
1.4 Порядок роботи Наглядової ради	1.4.1 Закріплення в статуті принципу незалежності членів Наглядової ради 1.4.2 Наявність прозорих процедур формування Наглядової ради 1.4.3 Існування процедур оцінки ефективності діяльності Наглядової ради 1.4.4 Регламентація засідань Наглядової ради 1.4.5 Політика щодо виплати винагороди членів Наглядової ради
1.4 Порядок роботи Наглядової ради	1.4.1 Закріплення в статуті принципу незалежності членів Наглядової ради 1.4.2 Наявність прозорих процедур формування Наглядової ради 1.4.3 Існування процедур оцінки ефективності діяльності Наглядової ради 1.4.4 Регламентація засідань Наглядової ради

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.1

Напрямок та параметри корпоративного аналізу	Показники
	1.4.5 Політика щодо виплати винагороди членів Наглядової ради
2. Рівень корпоративної культури управління	
2.1 Відносини власності	2.1.1 Прозорість структури власності 2.1.2 Вплив міноритарних акціонерів на прийняття рішень 2.1.3 Наявність неформальних механізмів обмеження прав акціонерів-працівників компанії 2.1.4 Пріоритет прав держави як акціонера компанії
2.2 Відносини з групами стратегічного впливу	2.2.1 Простота доступу на збори акціонерів 2.2.2 Можливість коректування акціонерами порядку денного загальних зборів 2.2.3 Наявність прозорих контрактів з менеджерами компанії 2.2.4 Відкритість процедур вибору бізнес-партнерів 2.2.5 Наявність банку-партнера 2.2.6 Участь працівників в прийнятті рішень
2.3 Фінансова культура	2.3.1 Своєчасність і повнота розрахунків з бізнес-партнерами 2.3.2 Своєчасність виплати дивідендів 2.3.3 Своєчасність і повнота виплат податків 2.3.4 Наявність норм, що перешкоджають торгівлі на основі інсайдерської інформації 2.3.5 Незалежність і репутація аудитора компанії 2.3.6 Наявність норм, що забороняють трансфертне ціноутворення
2.4 Дієвість Наглядової ради	2.4.1 Вплив Наглядової ради на формування стратегії розвитку 2.4.2 Забезпечення Наглядовою радою захисту прав акціонерів 2.4.3 Дотримання вимог про незалежність членів наглядової ради 2.4.5 Відкритість процедур отримання винагороди й оцінки якості роботи членів Наглядової ради
2.5 Ініціатива в галузі корпоративного управління	2.5.1 Дотримання принципів корпоративного управління 2.5.2 Прийняття нормативних документів, що регламентують корпоративні відносини 2.5.3 Формування комітетів Наглядової ради 2.5.4 Залучення нової команди керуючих 2.5.5 Регулювання конфлікту інтересів в компанії 2.5.6 Установлення принципів мотивації управлінського персоналу 2.5.7 Формування традиції корпорації

Продовження додатку В

Продовження таблиці В.1

Напрямок та параметри корпоративного аналізу	Показники
3. Ефективність управління	
3.1 Модернізація структури управління	3.1.1 Децентралізація створення автономних відділень 3.1.2 Злиття підрозділів 3.1.3 Створення в рамках компанії інноваційних фірм та скасування нерентабельних виробництв 3.1.4 Створення штабних груп 3.1.5 Формування дивізійних структур 3.1.6 Створення підрозділів з організаційного розвитку корпорації
3.2 Зростання економічної ефективності	3.2.1 Забезпечення фінансової стійкості компанії 3.2.2 Результативність фінансових показників 3.2.3 Зростання рентабельності власного капіталу 3.2.4 Зростання абсолютної величини дивідендів 3.2.5 Зростання частки прибутку, що спрямовується на виплати дивідендів 3.2.6 Зростання обсягу реалізації
3.3 Інноваційний потенціал підприємства	3.3.1 Високе значення коефіцієнта оновлення продуктового портфелю 3.3.2 Успішна реалізація маркетингової політики 3.3.3 Наявність спеціалізованих інноваційних підрозділів компанії 3.3.4 Наявність «ноу-хау» та передових технологій серед активів компанії 3.3.5 Наявність у виробничій структурі компанії конструкторських бюро
3.4 Інвестиційні можливості	3.4.1 Входження компанії до ФПП 3.4.2 Високі темпи приросту вартості активів 3.4.3 Наявність незадовільного попиту на продукцію компанії 3.4.4 Диверсифікація /інтеграція виробництва шляхом злиття/поглинання

Додаток Г

Результат факторного аналізу прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління

Analysis Summary

Data variables:

x1	x9
x2	x10
x3	x11
x4	x12
x5	x13
x6	x14
x7	x15
x8	x16

Data input: observations

Number of complete cases: 108

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 6

Factor Analysis

Factor Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	3,10159	19,385	19,385
2	2,72167	17,010	36,395
3	1,9149	11,968	48,364
4	1,70061	10,629	58,992
5	1,40431	8,777	67,769
6	1,14462	7,154	74,923
7	0,966103	6,038	80,961
8	0,65773	4,111	85,072
9	0,602417	3,765	88,837
10	0,50151	3,134	91,972
11	0,383987	2,400	94,372
12	0,292854	1,830	96,202
13	0,245619	1,535	97,737
14	0,16843	1,053	98,790
15	0,11771	0,736	99,525
16	0,0759367	0,475	100,000

Initial
Variable Communality

x1	1,0	x8	1,0
x2	1,0	x9	1,0
x3	1,0	x10	1,0
x4	1,0	x11	1,0
x5	1,0	x12	1,0
x6	1,0	x13	1,0
x7	1,0	x14	1,0
		x15	1,0
		x16	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 16 variables. In this case, 6 factors have been extracted, since 35127296 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 74,9231% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.

Factor Loading Matrix Before Rotation

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
x1	0,246382	0,0337296	0,668453	-0,487278	0,163022	-0,0070262
x2	0,10091	0,0409637	0,563213	-0,693764	-0,214276	0,0163046
x3	0,511568	-0,0860912	0,306736	-0,0749286	0,324041	0,418863
x4	-0,151041	0,594264	-0,0725152	-0,301188	-0,434488	-0,00203787
x5	0,0530328	-0,791226	-0,0323985	-0,142451	-0,20956	-0,279781
x6	0,713168	0,488589	-0,182069	0,0530277	0,112668	-0,0233851
x7	-0,848735	0,317202	0,0753339	-0,231923	0,17058	-0,010068
x8	0,33392	0,33285	-0,0152222	-0,0910313	-0,638376	0,0155042
x9	-0,483063	-0,183603	-0,499473	-0,385145	-0,107018	0,463762
x10	0,0808145	-0,489042	-0,559008	-0,316152	-0,233189	0,202589
x11	0,372396	0,508245	-0,20037	-0,162802	-0,247402	-0,148848
x12	-0,836594	0,274957	0,0616198	-0,230958	0,225732	-0,0134824
x13	0,29754	-0,0289813	-0,351294	-0,528123	0,287644	-0,0296822
x14	-0,101365	-0,670949	0,151054	-0,162412	-0,152552	-0,514203
x15	0,472773	-0,156846	-0,331672	-0,36881	0,421366	-0,0325617
x16	0,0463198	-0,446915	0,386354	0,175796	-0,288537	0,587273

Variable	Estimated Communality
----------	--------------------------

x1	0,772736
x2	0,856559
x3	0,649263
x4	0,66072
x5	0,772386
x6	0,79653
x7	0,90963
x8	0,638574
x9	0,891398
x10	0,753556
x11	0,547007
x12	0,883766
x13	0,575312
x14	0,797319
x15	0,672752
x16	0,810196

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation

$$0,246382*x1 + 0,10091*x2 + 0,511568*x3 - 0,151041*x4 + 0,0530328*x5 + 0,713168*x6 - 0,848735*x7 + 0,33392*x8 - 0,483063*x9 + 0,0808145*x10 + 0,372396*x11 - 0,836594*x12 + 0,29754*x13 - 0,101365*x14 + 0,472773*x15 + 0,0463198*x16$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Додаток Д

Результати канонічної кореляції прийняття
стратегічних рішень у системі корпоративних відносин підприємств

Analysis Summary

Data variables:

x1
x2
x3
x4
x5
x6
x7
x8
x9
x10
x11
x12
x13
x14
x15
x16

Data input: observations

Number of complete cases: 108

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 6

Factor Analysis

Factor Number	Percent of		Cumulative
	Eigenvalue	Variance	Percentage
1	3,10159	19,385	19,385
2	2,72167	17,010	36,395
3	1,9149	11,968	48,364
4	1,70061	10,629	58,992
5	1,40431	8,777	67,769
6	1,14462	7,154	74,923
7	0,966103	6,038	80,961
8	0,65773	4,111	85,072
9	0,602417	3,765	88,837
10	0,50151	3,134	91,972
11	0,383987	2,400	94,372
12	0,292854	1,830	96,202
13	0,245619	1,535	97,737
14	0,16843	1,053	98,790
15	0,11771	0,736	99,525
16	0,0759367	0,475	100,000

Initial

Variable Communality

Продовження додатку Д

```

x1      1,0
x2      1,0
x3      1,0
x4      1,0
x5      1,0
x6      1,0
x7      1,0
x8      1,0
x9      1,0
x10     1,0
x11     1,0
x12     1,0
x13     1,0
x14     1,0
x15     1,0
x16     1,0
-----

```

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 16 variables. In this case, 6 factors have been extracted, since 35127296 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 74,9231% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.

Factor Loading Matrix Before Rotation

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	
x1	0,246382	0,0337296	0,668453	-0,487278	0,163022	-0,0070262	
x2	0,10091	0,0409637	0,563213	-0,693764	-0,214276	0,0163046	
x3	0,511568	-0,0860912	0,306736	-0,0749286	0,324041	0,418863	
x4	-0,151041	0,594264	-0,0725152	-0,301188	-0,434488	-0,00203787	
x5	0,0530328	-0,791226	-0,0323985	-0,142451	-0,20956	-0,279781	
x6	0,713168	0,488589	-0,182069	0,0530277	0,112668	-0,0233851	
x7	-0,848735	0,317202	0,0753339	-0,231923	0,17058	-0,010068	
x8	0,33392	0,33285	-0,0152222	-0,0910313	-0,638376	0,0155042	
x9	-0,483063	-0,183603	-0,499473	-0,385145	-0,107018	0,463762	
x10	0,0808145	-0,489042	-0,559008	-0,316152	-0,233189	0,202589	
x11	0,372396	0,508245	-0,20037	-0,162802	-0,247402	-0,148848	
x12	-0,836594	0,274957	0,0616198	-0,230958	0,225732	-0,0134824	
x13	0,29754	-0,0289813	-0,351294	-0,528123	0,287644	-0,0296822	
x14	-0,101365	-0,670949	0,151054	-0,162412	-0,152552	-0,514203	
x15	0,472773	-0,156846	-0,331672	-0,36881	0,421366	-0,0325617	
x16	0,0463198	-0,446915	0,386354	0,175796	-0,288537	0,587273	

Estimated
Variable Communality

x1	0,772736
x2	0,856559
x3	0,649263
x4	0,66072
x5	0,772386
x6	0,79653
x7	0,90963
x8	0,638574
x9	0,891398
x10	0,753556
x11	0,547007
x12	0,883766
x13	0,575312
x14	0,797319
x15	0,672752
x16	0,810196

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation

$$0,246382*x1 + 0,10091*x2 + 0,511568*x3 - 0,151041*x4 + 0,0530328*x5 + 0,713168*x6 - 0,848735*x7 + 0,33392*x8 - 0,483063*x9 + 0,0808145*x10 + 0,372396*x11 - 0,836594*x12 + 0,29754*x13 - 0,101365*x14 + 0,472773*x15 + 0,0463198*x16$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Analysis Summary

Variables in set 1:	Variables in set 2:
x1	y1
x2	y2
x3	y3
x4	y4
x5	
x6	

Number of complete cases: 107

Canonical Correlations

Number	Eigenvalue	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-Square P-Value	D.F.	
1	0,312563	0,559073	0,459636	78,1207	24	0,0000
2	0,243131	0,493083	0,668623	40,4548	15	0,0004
3	0,092375	0,303933	0,883406	12,459	8	0,1319
4	0,0266837	0,163351	0,973316	2,71814	3	0,4372

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

x1	-0,550719	0,00420936	0,136396	0,632133
x2	0,150882	-0,141529	0,47039	0,104613
x3	0,0201653	1,26067	0,600094	0,0271835
x4	0,561474	0,335617	-0,229795	0,757408
x5	0,41191	-0,768584	-0,955015	-0,279365
x6	-0,394328	0,998302	0,0479132	0,0517816

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	0,156096	-0,0273231	1,34878	-0,371435
y2	-0,419631	0,435687	-0,632696	1,1201
y3	0,445905	-0,880369	-0,173005	0,37737
y4	1,07644	0,17868	0,12041	-0,0983114

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them.

In this case, 4 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$-0,550719 \cdot x_1 + 0,150882 \cdot x_2 + 0,0201653 \cdot x_3 + 0,561474 \cdot x_4 + 0,41191 \cdot x_5 - 0,394328 \cdot x_6$

and $0,156096 \cdot y_1 - 0,419631 \cdot y_2 + 0,445905 \cdot y_3 + 1,07644 \cdot y_4$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since 2 of the P-values are less than 0.05, those sets have statistically

significant correlations at the 95% confidence level.

Analysis Summary

Variables in set 1:

z1

z2

z3

z4

z5

z6

Variables in set 2:

y1

y2

y3

y4

Продовження додатку Д

Number of complete cases: 108

Canonical Correlations

Number	Eigenvalue	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-Square	D.F.	P-Value
1	0,262204	0,512058	0,543585	61,8713	24	0,0000
2	0,201834	0,44926	0,736768	31,0064	15	0,0088
3	0,0575374	0,23987	0,923077	8,12435	8	0,4214
4	0,0205693	0,14342	0,979431	2,10956	3	0,5500

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 4 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$$-0,550719 \cdot x_1 + 0,150882 \cdot x_2 + 0,0201653 \cdot x_3 + 0,561474 \cdot x_4 + 0,41191 \cdot x_5 - 0,394328 \cdot x_6$$

and

$$0,156096 \cdot y_1 - 0,419631 \cdot y_2 + 0,445905 \cdot y_3 + 1,07644 \cdot y_4$$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since 2 of the P-values are less than 0.05, those sets have statistically significant correlations at the 95% confidence level.

Analysis Summary

Variables in set 1:	Variables in set 2:
z1	y1
z2	y2
z3	y3
z4	y4
z5	
z6	

Number of complete cases: 108

Canonical Correlations

Number	Eigenvalue	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-Square	D.F.	P-Value
1	0,262204	0,512058	0,543585	61,8713	24	0,0000
2	0,201834	0,44926	0,736768	31,0064	15	0,0088
3	0,0575374	0,23987	0,923077	8,12435	8	0,4214
4	0,0205693	0,14342	0,979431	2,10956	3	0,5500

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

z1	-0,113985	-0,613554	0,465494	0,6299
z2	-0,330664	-0,163835	0,339897	0,674007
z3	-0,293373	0,594044	0,765703	-0,125414
z4	-0,49828	-0,593524	-0,275474	-0,438331
z5	-0,0845642	-0,0244887	-0,844903	0,563057
z6	-0,732327	0,172944	0,104258	0,153867

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	0,639704	0,0124471	-0,871616	0,900491
y2	-1,06316	-0,444046	0,828452	0,0699738
y3	-0,32398	1,01693	0,0942097	-0,00935552
y4	0,77236	0,46414	0,527801	0,359863

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 4 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$$-0,113985*z1 - 0,330664*z2 - 0,293373*z3 - 0,49828*z4 - 0,0845642*z5 - 0,732327*z6$$

and

$$0,639704*y1 - 1,06316*y2 - 0,32398*y3 + 0,77236*y4$$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since 2 of the P-values are less than 0.05, those sets have statistically significant correlations at the 95% confidence level.

Додаток Е

Результати експертного оцінювання корпоративної стійкості компанії
«СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА»

Ум. поз. показники	Експерти								Оцінки	Оцінка за критерієм
	1	2	3	4	5	6	7	8		
За критерієм ефективності бізнес-процесів										
ЕБП ₁	4	5	4	4	4	5	4	4	4,25	4,0625
ЕБП ₂	4	4	3	4	3	4	4	4	3,75	
ЕБП ₃	5	5	4	5	4	5	4	5	4,625	
ЕБП ₄	4	4	4	4	4	4	3	4	3,875	
ЕБП ₅	4	5	5	4	4	5	5	5	4,625	
ЕБП ₆	5	5	5	5	5	4	5	4	4,75	
ЕБП ₇	3	3	2	3	3	3	3	3	2,875	
ЕБП ₈	4	4	4	4	3	4	4	3	4,25	
За критерієм економічної безпеки та фінансово-економічної стійкості										
ФЕС ₁	3	3	2	3	3	2	3	3	2,75	2,953125
ФЕС ₂	4	4	4	5	4	4	5	4	4,25	
ФЕС ₃	4	4	3	3	3	3	4	3	3,375	
ФЕС ₄	3	3	3	3	4	3	3	3	3,125	
ФЕС ₅	1	2	1	1	1	1	1	1	1,125	
ФЕС ₆	3	4	3	3	3	4	3	3	3,25	
ФЕС ₇	4	3	3	4	3	3	4	4	3,5	
ФЕС ₈	2	2	2	3	2	2	3	2	2,25	
За критерієм соціальної та екологічної відповідальності										
ЕСВ ₁	5	5	4	5	4	4	5	5	4,625	3,796875
ЕСВ ₂	5	5	4	4	5	5	5	5	4,75	
ЕСВ ₃	4	4	3	4	4	3	4	4	3,75	
ЕСВ ₄	2	2	1	2	2	2	1	2	1,75	
ЕСВ ₅	4	4	5	5	4	4	5	4	4,375	
ЕСВ ₆	5	5	3	3	4	5	3	4	4	
ЕСВ ₇	4	4	3	3	4	4	4	3	3,625	
ЕСВ ₈	4	4	4	3	4	3	3	3	3,5	
За критерієм корпоративного розвитку										
КР ₁	4	5	5	5	4	4	5	5	4,625	3,703125
КР ₂	4	4	3	4	4	4	4	4	3,875	
КР ₃	3	2	2	2	3	2	3	2	2,375	
КР ₄	5	5	5	4	5	5	5	5	4,875	
КР ₅	4	4	5	4	5	4	4	4	4,25	
КР ₆	3	3	4	4	3	4	4	3	3,5	
КР ₇	4	4	4	5	4	5	5	4	4,375	
КР ₈	1	2	1	2	2	2	2	2	1,75	

Результати експертного оцінювання корпоративної стійкості компанії

«ЕКОВУДБУД»

Ум.поз. показники	Експерти								Оцінки	Оцінка за критерієм
	1	2	3	4	5	6	7	8		
За критерієм ефективності бізнес-процесів										
ЕБП ₁	4	4	5	5	4	5	5	5	4,625	3,671875
ЕБП ₂	4	4	5	4	5	4	5	4	4,375	
ЕБП ₃	4	3	4	3	4	4	3	3	3,5	
ЕБП ₄	3	3	3	2	3	3	2	2	2,625	
ЕБП ₅	3	3	3	3	3	2	3	3	2,875	
ЕБП ₆	4	5	4	4	4	5	5	4	4,375	
ЕБП ₇	3	3	3	4	3	3	3	3	3,125	
ЕБП ₈	4	4	4	4	4	3	4	4	3,875	
За критерієм економічної безпеки та фінансово-економічної стійкості										
ФЕС ₁	3	4	4	4	4	4	4	4	3,875	2,90625
ФЕС ₂	3	3	2	3	3	3	3	3	2,875	
ФЕС ₃	3	3	3	3	3	4	4	4	3,375	
ФЕС ₄	3	2	2	3	3	3	3	3	2,75	
ФЕС ₅	2	2	2	2	2	2	3	3	2,25	
ФЕС ₆	3	2	3	2	3	2	3	3	2,625	
ФЕС ₇	4	3	3	4	4	4	4	4	3,75	
ФЕС ₈	1	2	1	2	2	2	2	2	1,75	
За критерієм соціальної та екологічної відповідальності										
ЕСВ ₁	2	2	3	2	2	3	3	3	2,5	2,0625
ЕСВ ₂	3	2	1	2	2	2	3	2	2,125	
ЕСВ ₃	4	3	4	4	4	3	4	4	3,75	
ЕСВ ₄	1	1	1	1	1	2	1	1	1,125	
ЕСВ ₅	3	2	3	3	2	3	3	2	2,625	
ЕСВ ₆	2	2	3	2	2	2	2	3	2,25	
ЕСВ ₇	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ЕСВ ₈	1	1	1	1	1	1	2	1	1,125	
За критерієм корпоративного розвитку										
КР ₁	3	3	3	3	2	3	2	2	2,625	2,578125
КР ₂	2	3	3	3	3	3	2	3	2,75	
КР ₃	2	3	2	2	2	2	2	3	2,25	
КР ₄	2	1	2	1	2	2	3	2	1,875	
КР ₅	3	4	3	4	4	3	3	3	3,375	
КР ₆	2	2	2	1	2	2	2	3	2	
КР ₇	3	3	3	3	3	4	3	3	3,125	
КР ₈	3	3	3	2	3	2	3	2	2,625	

Додаток Ж

Розрахунок коефіцієнтів конкордації для оцінки корпоративної стійкості

«СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА»

Variable	Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Spreadsheet)					
	ANOVA Chi Sqr. (N = 8, df = 31) = 194,7762 p = 0,00000					
Variable	Coeff. of Concordance = ,78539 Aver. rank r = ,75473					
	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.		
Var1	22,00000	176,0000	4,250000	0,462910		
Var2	16,68750	133,5000	3,750000	0,462910		
Var3	25,68750	205,5000	4,625000	0,517549		
Var4	18,12500	145,0000	3,875000	0,353553		
Var5	25,37500	203,0000	4,625000	0,517549		
Var6	26,75000	214,0000	4,750000	0,462910		
Var7	8,31250	66,5000	2,875000	0,353553		
Var8	16,56250	132,5000	3,750000	0,462910		
Var9	7,62500	61,0000	2,750000	0,462910		
Var10	21,81250	174,5000	4,250000	0,462910		
NewVar1	12,87500	103,0000	3,375000	0,517549		
NewVar2	10,62500	85,0000	3,125000	0,353553		
NewVar3	1,50000	12,0000	1,125000	0,353553		
NewVar4	11,43750	91,5000	3,250000	0,462910		
NewVar5	14,37500	115,0000	3,500000	0,534522		
NewVar6	4,93750	39,5000	2,250000	0,462910		
NewVar7	25,68750	205,5000	4,625000	0,517549		

Розрахунок коефіцієнтів конкордації для оцінки корпоративної стійкості

Компанія «ЕКОВУДБУД»

		Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Spreadsheet6)					
		ANOVA Chi Sqr. (N = 8, df = 31) = 199,4806 p = 0,00000					
		Coeff. of Concordance = ,80436 Aver. rank r = ,77641					
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.			
Var1	30,43750	243,5000	4,625000	0,517549			
Var2	29,43750	235,5000	4,375000	0,517549			
Var3	23,25000	186,0000	3,500000	0,534522			
Var4	14,75000	118,0000	2,625000	0,517549			
Var5	17,18750	137,5000	2,875000	0,353553			
Var6	29,31250	234,5000	4,375000	0,517549			
Var7	19,62500	157,0000	3,125000	0,353553			
Var8	26,87500	215,0000	3,875000	0,353553			
Var9	26,62500	213,0000	3,875000	0,353553			
Var10	17,31250	138,5000	2,875000	0,353553			
NewVar1	22,12500	177,0000	3,375000	0,517549			
NewVar2	15,93750	127,5000	2,750000	0,462910			
NewVar3	10,87500	87,0000	2,250000	0,462910			
NewVar4	14,68750	117,5000	2,625000	0,517549			
NewVar5	25,62500	205,0000	3,750000	0,462910			
NewVar6	6,81250	54,5000	1,750000	0,462910			
NewVar7	13,50000	108,0000	2,500000	0,534522			

Додаток 3

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті у наукових фахових періодичних виданнях України:

1. Логвиненко Д. В., Подорожна М. Р. Стратегічний інструментарій формування та позиціонування бренду на міжнародних ринках. *Бізнес-Інформ.* 2023. №7. С. 225–231 **(фахове видання, категорія Б).**

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано та визначено безпеку конкурентної позиції бренду за принципом його соціалізації.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-225-231>

URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-225_231.pdf

2. Мішин О. Ю., Чечетова-Терашвілі Т. М., Мішина С. В., Логвиненко Д. В. Забезпечення соціальної безпеки в системі управління корпоративною безпекою в умовах воєнного часу. *Проблеми економіки.* 2025. № 3. С. 344–356 **(фахове видання, категорія Б).**

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-344-356>

URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2025-3_0-pages-344_356.pdf

3. Отенко І. П., Мішин О. Ю., Макаренко М. М., Логвиненко Д. В. Концептуальні основи формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпеко-орієнтованим розвитком підприємства. *Науковий вісник Міжнародної асоціації вчених. Серія: Економіка, менеджмент, безпека, технології.* 2025. Том 4, №4. **(фахове видання, категорія Б).**

DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-4-5>

URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/288/420>

4. Отенко І. П., Логвиненко Д. В. Методичний підхід до формування механізму управління корпоративною безпекою *Бізнес-Інформ.* 2026. №1. С. 225–231. **(фахове видання, категорія Б)**

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-166-175>

URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-166_175.pdf

5. Логвіненко Д. В., Віжунов А. О. Формування корпоративної стратегії розвитку безпеко-орієнтованого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83 (фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-45>
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7447/7409>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7447>

Матеріали і тези наукових конференцій:

6. Логвиненко Д. В. Аналіз безпеко орієнтованого розвитку бізнесу на засадах соціальної відповідальності. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 6 – 7 квітня 2023 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40138>

7. Подорожна М. Р., Логвиненко Д. В. Роль бренду в економічній безпеці. *Економіка країни і регіонів в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення: збірник тез наукових робіт учасників всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Одеса, 21 квітня 2023 р.). Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2023. С.57 – 59.

URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-297-8-14>

8. Кривоніс К. В., Логвиненко Д. В. Концептуальні засади формування стратегічних знань підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція «Особливості функціонування економіки в умовах кризи»* (м. Черкаси, 30 січня 2024 р.). Черкаси, 2024. С. 136-140.

URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2024/02/re-31.01.2024.pdf>

9. Квашина Ю. А., Логвиненко Д. В. Бізнес-процеси як джерело конкурентних переваг підприємства. *Міжнародна наукова конференція з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2024. №1. С. 50–53.

URL: <https://hneu.edu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-1-2024.pdf>

10. Логвиненко Д. В., Макаренко М. М., Мельник В. В., Формування механізмів управління корпоративною безпекою *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 22-23 квітня 2025 р.).

11. Makarenko M., Logvinenko D. Methodical approach to the formation of strategic tools of secure-oriented enterprise development. *Міжнародна наукова конференція з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця, Молодіжний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2025. №3. С. 218-221.

URL: <https://hneu.edu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-3-2025.pdf>

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61165, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 78/2025

від 26.12.2025 р.

Дана ЛОГВИНЕНКО ДЕНИСУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ,
який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**
"СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА" по темі № 127-46 «Формування
стратегічного інструментарію безпекоорієнтованого розвитку
підприємства» на посаді молодшого наукового співробітника з
16.06.2023 року по 30.06.2023 року.

Розділ 3. Розроблення організаційного забезпечення
безпекоорієнтованого розвитку ТОВ «Спецвузавтоматика».

Державний реєстраційний номер 0123U102479

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____

20 ____ р.

61165, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 79/2025

від 26.12.2025 р.

Дана ЛОГВИНЕНКО ДЕНИСУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ,
який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — ТОВ «НОВАТОРБУД» по темі № 378-46 «Формування
стратегічного потенціалу розвитку підприємств будівельної галузі на
zasадах соціальної відповідальності» на посаді молодшого наукового
співробітника з 18.12.2023 року по 29.12.2023 року.

Розділ 3. Оцінювання ефективності здійснення імпортої діяльності
ТОВ «Новаторбуд» на засадах соціальної відповідальності.

Державний реєстраційний номер 0123U104955

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО



ДП «ЕКВУД-БУД»

61068, м. Харків, Сабурівська набережна,

будинок 5, офіс 1,2

Тел.: +38 (057) 755-91-10

e-mail: office@ekvud.com

№ 25-10/06 від 15.12.2025р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Логвиненка Дениса Володимировича, поданих у дисертації на здобуття
ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – «Менеджмент»
на тему: «Формування механізму управління корпоративною безпекою»

Обґрунтовані у дисертаційній роботі розробки та пропозиції щодо теоретичного та методичного забезпечення управління корпоративною безпекою виконані на результатах аналізу особливостей корпоративного управління та стану корпоративної безпеки вітчизняних підприємств, комплексного оцінювання структурних перетворень та ризиків реалізації інноваційних процесів, враховують сучасні інституціональні чинники та умови воєнного стану, а отже представляють практичний інтерес для Дочірнього підприємства «Ековудбуд» (ДП «ЕКВУД-БУД»).

Практичні та методичні рекомендації, представлені в дисертаційній роботі, можуть бути використані у практичній діяльності ДП «ЕКВУД-БУД». Зокрема, було детально проаналізовано та впроваджено методичне забезпечення оцінки пріоритетності та узгодженості стратегічних цілей підприємства на засадах безпеко-орієнтованого підходу до організації заходів, використанні сучасних оцінювально-аналітичних інструментів розроблено методичне забезпечення для планування інноваційного розвитку, виходу на нові ринки збуту та контролю за їх реалізацією.

Запропоноване автором методичне забезпечення корпоративної безпеки розвитку підприємства може бути впроваджено у роботу ДП «ЕКВУД-БУД». Це дозволить підвищити рівень корпоративної безпеки, уникнути погіршення фінансово-економічного становища при реалізації інноваційних процесів на підприємстві, що є особливо актуальним в умовах виходу на новий європейський ринок та наближення до стандартів корпоративного управління та ведення бізнесу в цілому.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор



Наталя ЛАКТИОНОВА

вул. Полтавський Шлях, 4, Харків, 61052, Україна,
тел./факс: +38 (057) 7-191-505, 712-17-17, e-mail: sales@spez.com.ua, https://spez.com.ua,
Код ЄДРПОУ 05837085

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Логвиненка Дениса Володимировича, поданих у дисертації на здобуття
ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – «Менеджмент»
на тему: **«Формування механізму управління корпоративною безпекою»**

Обґрунтовані у дисертаційній роботі розробки та пропозиції щодо корпоративної безпеки підприємства виконані на результатах аналізу та оцінювання умов безпеко-орієнтованого розвитку вітчизняних підприємств та представляють практичний інтерес для ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА».

Розроблені методичні рекомендації, що представлені в дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА». Зокрема, було детально проаналізовано та впроваджено в діяльність ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» методичне забезпечення оцінювання рівня корпоративної та фінансово-економічної стійкості підприємства. На засадах принципів узгодженості та гармонійності між стратегічними цілями розвитку підприємства та інтересами ключових учасників корпоративних відносин розроблено комплекс організаційних заходів та інформаційно-аналітичне забезпечення для підтримки прийняття стратегічних рішень щодо стратегічного розвитку підприємства, контролю над їх реалізацією.

Запропонований автором методичний підхід до формування механізму управління корпоративною безпекою було впроваджено у роботу ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» у 2025 році. Це дозволило підвищити рівень якості корпоративного управління та ефективності діяльності підприємства, що є особливо актуальним для розвитку бізнесу в цілому.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Генеральний директор



Олександр ЗОЛОТАРЬОВ



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 25/86-17-95/3 від 19.12.2025

На № _____ від _____

Довідка

**про використання результатів, окремих пропозицій та рекомендацій,
отриманих в ході досліджень в дисертаційній роботі Логвиненко Д. В. на тему
«Формування механізму управління корпоративною безпекою»**

У процесі написання дисертаційної роботи Логвиненко Д. В. були отримані науково-практичні результати, що полягають в обґрунтуванні та розробленні:

методичного підходу до формування механізму управління корпоративною безпекою, що ґрунтується на принципах узгодженості та гармонійності між стратегічними цілями розвитку, ефективності діяльності та інтересами суб'єктів корпоративних відносин й досягається за рахунок реалізації корпоративної стратегії, заходів координації та контролю комітетами Наглядової ради;

стратегічного інструментарію управління корпоративною безпекою підприємства що, представлений комплексом організаційних заходів, способів, процедур та інформаційно-аналітичним інструментарієм (методами, техніками, моделями та показниками), що дозволило визначити типові ризики – втрати корпоративної та фінансово-економічної стійкості, невідповідності принципам соціальної та екологічної відповідальності, недостатньої вмотивованості на розвиток та готовності до змін;

методичного підходу до оцінювання рівня корпоративної безпеки стратегічного розвитку підприємства, відмінність якого полягає в формуванні комплексу показників за параметрами - «інноваційна активність», «гармонійність партнерських відносин», «фінансово-економічна стійкість», «соціальність іміджу та бренду», що дозволило виділити об'єкти загроз корпоративної стійкості для реалізації стратегії розвитку та побудувати комплекс організаційних заходів з корпоративної безпеки.

Зазначені здобутки впроваджені в навчальний процес підготовки магістрів навчально-наукового інституту Міжнародних відносин за спеціальністю 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» в процесі проведення практичних занять за дисциплінами «Міжнародна безпека» та «Кадрова безпека» у 2023-2024 н.р.

Проректор з навчально-методичної роботи
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

К.Р. Немашкало

260262

