

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

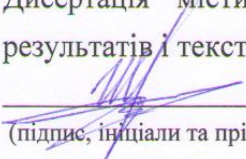
ШКРЕБЕНЬ РОМАН ПЕТРОВИЧ

УДК 658.15: 351.863(043.5)


ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


Шкребень Р.П.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Отенко Василь Іванович д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації
Вчений секретар спеціалізованої Вченої ради Д 64.055.01
к.е.н., доцент  *О. В. Лебідь*



Харків – 2021

АНОТАЦІЯ

Шкрібень Р. П. Формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Міністерства освіти і науки України. – Харків, 2021.

У дисертаційній роботі розвинуто теоретичні положення, методичне забезпечення та розроблено практичні пропозиції щодо формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства (на прикладі машинобудівних підприємств).

Уточнено понятійно-категорійний апарат фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства за рахунок виокремлення та визначення сутності ключових понять, що складають предметну область дослідження: «бізнес-система», «бізнес-процес», «формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів», «критерії-характеристики фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів», «фінансова стійкість», «виробнича ефективність», «ринкова адаптивність», «інноваційна активність», «управлінська компетентність».

Обґрунтовано, що пріоритетним підходом для формування фінансово-економічної безпеки розвитку підприємства виступає процесний підхід, в рамках якого здійснюється переоцінка та перехід до нового погляду на фінансово-економічну безпеку як підсистему управління бізнес-процесами підприємства, що в просторі небезпечних ринкових ситуацій надає всій діяльності підприємства стійкість та маневреність за рахунок усвідомлення небезпек і загроз, розробки інструментарію для їхнього подолання, аналізу та оцінювання умов достатності та ефективного використання фінансових, техніко-технологічних, інформаційних, організаційних та людських ресурсів. Достатність ресурсів має принципове значення для формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Такий погляд на фінансово-економічну безпеку відповідає ресурсному підходу й зосереджує увагу на необхідності формування

інформаційно-аналітичного інструментарію (показників, критеріїв, методів та технік розрахунку) для аналізу та оцінювання рівня достатності ресурсного потенціалу та ефективності його використання в бізнес-процесах підприємства. Для бізнес-процесів, які відповідають за стратегічне управління найважливішими є параметри, що характеризують їх важливість, проблемність та можливість змін з точки зору досягнення стратегічних цілей. Тому для формування їх фінансово-економічної безпеки необхідним є застосування компетентнісного підходу, що фокусується на організаційних та стратегічних знаннях, здатностях для отримання бажаних результатів реалізації стратегії.

З позицій концепції безпеко-орієнтованого розвитку виділені типові протиріччя, що є характерними для діяльності промислових підприємств, а саме: «цілі – вимоги зовнішнього середовища», коли політика підприємства не відповідає значенням обмежень зовнішнього середовища. Протиріччя вирішується через дотримання принципів адаптації до змін та превентивності через проведення екологічного моніторингу, аудиту та розробку заходів з соціальної відповідальності, необхідності щодо дотримання вимог та екологічних стандартів до процесів виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій; «стабільністю, ефективністю та оновленням бізнес-процесів», оскільки необхідність реалізації інновацій, модернізації бізнес-процесів пов'язана з ризиками втрати їх безперервності та ефективності. Вирішується через реалізацію принципу збалансованості між цілями оновлення та задачами ефективного функціонування, використання методів рефреймінгу, реінжинірингу та модернізації бізнес-процесів; «цілі – організаційні можливості» визначаються невідповідністю організаційної структури поставленим цілям, конфліктністю завдань та організаційних функцій. Вирішується через узгодженість основних, забезпечувальних, управління та бізнес-процесів розвитку, організаційною узгодженістю функцій, структури та зв'язків; «цілі – матеріальні ресурси» визначаються недостатністю матеріальних ресурсів для реалізації цілей. Вирішується через реалізацію принципів оцінювання достатності фінансово-економічних ресурсів та створення необхідного їх резерву для безперервності

бізнес-процесів підприємства; «швидкість інноваційних змін – обмеженість існуючого інструментарію управління», що характеризуються наростанням темпів змін у зовнішньому середовищі або організаційної складності внутрішнього середовища, не дозволяють впливати на обставини, підтримувати ефективність бізнес-процесів, стійкість процесів розвитку через несвоєчасність розпізнавання проблеми, некомпетентність менеджменту або обмеженість часу щодо прийняття рішення. Вирішується через дотримання принципу створення та розвитку бази стратегічних знань на підприємстві; «цілі – інтереси стейкхолдерів», коли важливі стратегічні рішення приймаються без врахування інтересів ключових груп учасників корпоративних відносин. Вирішується дотриманням принципу гармонізації через узгодження цілей та інтересів методами комунікації, веденням переговорів та досягненням консенсусу.

Визначено, що з позиції врахування основних положень процесного, ресурсного, компетентнісного підходів та концепції безпеко-орієнтованого розвитку положеннями формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів на стратегічному рівні є такі: фінансово-економічна безпека бізнес-процесів є невід’ємною складовою процесу управління діяльністю, підтримки ефективності та удосконалення бізнес-процесів; підсистема фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів заснована на принципах відповідності стратегічним цілям розвитку та їх узгодженості з інтересами основних груп учасників зовнішнього оточення підприємства – споживачами або клієнтами, постачальниками, інвесторами, кредиторам, конкурентами, партнерами, державою; вибір та розробка стратегічних заходів з економічної безпеки розвитку ґрунтуються на результатах аналізу можливостей та загроз й враховує результати ключових та проблемних бізнес-процесів.

За результатами проведеного аналізу умов функціонування та розвитку машинобудівних підприємств встановлено, що найбільш значними викликами є: зростання державного боргу; погіршення умов розвитку кластерної кооперації між виробництвом та науково-дослідною сферою; погіршення готовності делегувати повноваження у корпоративному правлінні; повільні

темпи процесів розроблення законодавства щодо створення умов, гарантій та стимулів розвитку підприємництва, залучення зовнішніх інвестицій, підтримки малого та середнього бізнесу, конкурентоспроможних підприємств, інноваційної діяльності; стійка тенденція до зростання складності виробництва, умов постачань та необхідності чіткого дотримання вимог замовників; інформатизація та комп'ютеризація виробництва та необхідність забезпечення ІТ-кадрами, технологіями та засобами обчислювальної техніки; зростання вимог до мінімізації термінів виведення виробів на ринки та змін поколінь техніки; політика скорочення витрат на підвищення кваліфікації персоналу машинобудівних підприємств в умовах посткризового відновлення; низька якість шкіл професійного менеджменту.

За результатами аналізу інноваційних, конкурентних та інституційних умов розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств визначено, що найбільш пріоритетними напрямками, що забезпечують фінансово-економічну безпеку їх розвитку є: організація ефективної ринкової інфраструктури; формування потужного кадрового потенціалу за рахунок співробітництва з ВНЗ; розробка систем машин і виробничих технологій нових поколінь з впровадженням сучасних досягнень вітчизняної і світової науки й техніки; розробка принципово нових матеріалів із заздалегідь заданими властивостями, що вимагають мінімальної обробки та є екологічно чистими; розробка та реалізація інноваційних проектів, що забезпечуються організацію виробничого процесу з найменшою екологічною шкодою, мінімізацією токсичних викидів та рівня забруднення навколишнього середовища; підвищення якості корпоративного управління за рахунок формування та виконання корпоративних норм, стандартів, дотримання принципів інформаційної прозорості, балансу інтересів та соціальної відповідальності.

Розроблено методичне забезпечення аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств, що складається з етапів та методів, що дозволили вирішити завдання: моделювання та виявлення факторів за сформованим комплексом показників відповідно визначеним критеріям

фінансово-економічної безпеки за кожним видом бізнес-процесів; побудови моделей узгодженості та причинно-наслідкових взаємозв'язків між бізнес-процесами управління та виробничим, забезпечення кадрами, інформаційно-технологічним, маркетинговим, інноваційно-інвестиційним бізнес-процесами. За результатами проведеного факторного аналізу 15 машинобудівних підприємств Харківського регіону найбільш впливовими факторами виявлені - забезпечення фінансової стійкості, інвестиційного забезпечення технологічних інновацій; оновлення кадрового потенціалу та виробничих фондів; достатності виробничого потенціалу. За результатами аналізу моделей узгодженості та причинно-наслідкових взаємозв'язків між бізнес-процесами методом канонічної кореляції визначено протиріччя, що створюють дисбаланс між бізнес-процесами досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Сформований методичний підхід до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства відповідає положенню про гармонійне поєднання стратегічної та безпеко-орієнтованої спрямованості бізнес-процесів за визначеними принципами та включає стратегічний інструментарій, що представлено комплексом заходів, способів, методів за складовими: концептуально-дослідницькою, інформаційно-аналітичною, організаційною, реалізації бізнес-процесів розвитку підприємства. Для апробації запропонованого методичного підходу обрано ПАТ «Завод «Південькабиль».

Запропонована технологія оцінювання узгодженості бізнес-процесів та рівнів їх фінансово-економічної безпеки є частиною інформаційно-аналітичної складової стратегічного інструментарію й включає етапи: визначення завдань оцінювання, обґрунтування методів оцінювання; формування системи показників для оцінювання бізнес-процесів виробництва, НДДКР та інновацій, сервісного обслуговування, маркетингу, інвестиційно-фінансового забезпечення; визначення системи критеріїв та обґрунтування еталонних показників бізнес-процесів, рівнів їх фінансово-економічної безпеки; розрахунок узагальнюючих показників рівнів фінансово-економічної безпеки

бізнес-процесів за допомогою методу таксономічного показника; графічне представлення узагальнюючих показників в динаміці та рівні фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів; аналіз та інтерпретація результатів оцінювання - узгодженості та рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Для обґрунтування еталонних показників виділено рівні фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства (низький, достатній, високий).

Доведено, що найбільш високий рівень фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів управління на ПАТ «Завод «Південькабель», спостерігався в 2018 році, що пов'язано з завершальним етапом інноваційної стратегії розвитку, яка впроваджується на підприємстві вже на протязі останніх п'яти років. Підтвердженням цього є: розроблення та впровадження в діяльність ПАТ «Завод «Південкабель» 37 стандартів системи якості, що забезпечують ефективність її функціонування, центральної лабораторії, що акредитована в Системі сертифікації УкрСЕПРО на технічну компетентність; встановлення нового обладнання для цеху волоконно-оптичних кабелів (2017 р.), що відповідає європейським стандартам та вимогам споживачі в країнах Європейського Союзу; запуск нової лінії з виробництва кабелю середньої, високої і надвисокої напруги, що дозволило збільшити обсяги виробництва - за 2017-2018 роки цей показник збільшився майже на 40%; підписання контрактів про співробітництво з Польщею (2018 р.) та в планах з нідерландськими та французькими партнерами.

Методичний підхід до експрес-аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства є одним з основних інструментів обґрунтування вибору стратегічного інструментарію. Для оцінювання характеристик об'єктів загроз розроблено систему показників-індексів, що характеризують об'єкти загроз для успішної реалізації ключових бізнес-процесів – втрати фінансово-економічної стійкості та інвестиційної привабливості; недостатнього рівня організаційної адаптивності та

співробітництва, техніко-технологічної інноваційності, організаційних знань та компетентності.

За результатами проведеного експрес-аналізу для забезпечення економічної безпеки стратегії розвитку ПАТ «Завод «Південькабель» визначено пріоритетні заходи: розробка системи фінансового моніторингу та діагностики фінансово-економічної стійкості, активне залучення інвесторів до процесів розвитку; розробка заходів з енергозбереження та екологічної безпеки ; розвиток та підтримка корпоративного сайту, оновлення інформаційно-аналітичного забезпечення; розробка та впровадження Положення про інформаційну політику підприємства; активізація роботи із засобами масової інформації (прес-конференції, повідомлення у пресі, інтерв'ю, тощо); створення єдиного корпоративного центру компетенцій; розробка програми розвитку спадкоємності та взаємозамінності працівників. Реалізація запропонованого стратегічного інструментарію дозволить підвищити рівень фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів ПАТ «Завод «Південкабель».

Ключові слова: фінансово-економічна безпека бізнес-процесів, підприємство, інноваційна активність, фінансова стійкість, виробнича ефективність, ринкова адаптивність, управлінська компетентність.

ANNOTATION

Shkreben R. Formation of financial-economic security business processes of the enterprise. – Professional scientific work on the rights of manuscript.

Thesis for the degree of PhD of Economics in the specialty 08.00.04 – Economics and Business Management (by type of economic activity). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ministry of Education and Science of Ukraine. - Kharkiv, 2021.

The thesis has developed theoretical provisions, methodological support and practical proposals on the formation of financial and economic security of the enterprise's business processes (on the example of machine-building enterprises).

Clarification of the conceptual and categorical apparatus of financial and

economic safety of business processes of an enterprise by singling out and defining the essence of key concepts that make up the subject area of research: «business-system», «business-process», «formation of financial and economic security of business processes», «criteria-characteristics of financial and economic safety of business processes», «financial sustainability», «production efficiency», «market adaptability», «innovation activity», «managerial competence».

It is justified that the priority approach for the development of financial and economic security of the enterprise is the process approach, in which the re-evaluation and transition to a new look at financial and economic security, as a subsystem for the management of business processes of an enterprise, in an area of dangerous market situations gives all activity of the enterprise stability and manoeuvrability by awareness of dangers and threats, development of tools for overcoming them, analysing and assessing the conditions for the adequacy and use of financial, technological, information, organizational and human resources. The adequacy of resources is crucial for the formation of financial and economic security of the enterprise's business processes. This view of financial and economic security is consistent with the resource approach and focuses on the need for information and analytical tools (indicators, criteria, methods and calculation techniques) to analyse and assess the adequacy of resource potential and the efficiency of its use in enterprise business processes. For the business processes that are responsible for strategic management, the most important are the parameters that define their importance, challenge and potential for change in achieving the strategic objectives. Therefore, the development of their financial and economic security requires a competent approach, focusing on organizational and strategic knowledge, the ability to obtain the desired results of the strategy.

From the point of view of the safe-oriented development concept, the typical contradictions that characterize the activity of industrial enterprises are highlighted, namely: «Objectives - requirements of the external environment», when the policy of the enterprise does not correspond to the values of constraints of the external environment. Conflict is resolved through compliance with the principles of adaptation and prevention through environmental monitoring, auditing and the development of social responsibility

measures, the need to comply with requirements and environmental standards for production processes, the introduction of resource-saving technologies, «Stability, efficiency and renewal of business processes», since the need to realize innovations, business process re-engineering poses risks to business continuity and efficiency. It is solved through the implementation of the principle of balance between the goals of renewal and the tasks of efficient functioning, the use of methods of reframing, re-engineering and modernization of business processes; «Goals - organizational possibilities» is determined by the lack of conformity of the organizational structure with the objectives set, the conflicting tasks and the organizational functions. It is solved through the coherence of the main, ensuring, management and business development processes, organizational coherence of functions, structure and relationships; «Objectives - material resources» are determined by the lack of material resources for realization of objectives. It is solved through implementation of the principles of assessment of the sufficiency of financial and economic resources and creation of the necessary reserve of financial and economic resources for continuity of business processes of the enterprise; «Speed of innovation changes - limited of existing management tools» which are characterized by the increasing pace of changes in the external environment or by the organizational complexity of the internal environment do not allow to influence the circumstances, to maintain the efficiency of business processes, to the sustainability of development processes due to the lack of timely recognition of the problem, incompetence of management or limited time for decision-making. It is solved by observing the principle of creation and development of strategic knowledge base at the enterprise; «Goals - interests of stakeholders», when important strategic decisions are made without taking into account the interests of key groups-participants of corporate relations. The principle of harmonization is addressed through the harmonization of objectives and interests through communication, negotiation and consensus-building.

From the standpoint of taking into account the main provisions of the process, resources, competency and the concept of security-oriented development, it has been determined that the provisions for the development of financial and economic security of

business processes at the strategic level are: Financial and Economic Security of Business Processes is an integral part of the Business Management Process, maintaining efficiency and improving business processes; Financial and Economic Safety Subsystem of Business Processes are based on the principles of consistency with strategic development objectives and their alignment with the interests of the major groups of the enterprise's external environment - consumers or customers, suppliers, investors, creditors, competitors, partners, the State; The selection and development of strategic interventions for economic development is based on the results of the analysis of opportunities and threats and takes into account the results of key and challenging business processes.

According to the results of the analysis of the conditions of operation and development of machine-building enterprises, the most significant challenges are: growth of the state debt; deterioration of the conditions for development of the cluster cooperation between production and scientific-scientific cooperation research; increasing willingness to delegate responsibilities in corporate governance; slow progress in legislative processes to create conditions, guarantees and incentives for enterprise development and to attract external investment, support for small and medium-sized enterprises, competitive enterprises, innovative activities; a steady increase in the complexity of production, delivery conditions and the need for strict compliance with customer requirements; informatization and computerization of production and the need to provide IT personnel, technologies and computer facilities; increasing requirements to minimize the time of product entry and the changes in technological generations; a policy of reducing the cost of upgrading the skills of engineering staff in post-crisis reconstruction conditions; the low quality of vocational management schools.

On the basis of an analysis of the innovative, competitive and institutional conditions for the development of domestic machine-building enterprises, it has been determined that the highest priorities for ensuring the financial and economic security of their development are: organization of efficient market infrastructure; creation of a strong human resource potential through cooperation with universities; development of systems of machines and production technologies of new generations using

modern achievements of domestic and world science and technology; the development of fundamentally new materials with predetermined properties requiring minimal processing and being environmentally friendly; the development and implementation of innovative projects ensure the organization of the production process with the least environmental damage; minimizing toxic emissions and pollution; improving corporate governance through the formation and implementation of corporate norms, standards, information transparency, balance of interests and social responsibility.

A methodological support for the analysis of financial and economic security of enterprises' business processes has been developed, consisting of stages and methods that have made it possible to solve the problem of: modelling and identification of factors for an established set of indicators according to defined financial and economic safety criteria for each type of business process; building models of consistency and causation between business processes management and production processes, providing human resources, information technology, marketing, innovation and investment business processes. According to the results of a factor analysis of 15 machine-building enterprises in the Kharkiv region, the most influential factors are found - ensuring financial stability and investment in technological innovations; innovation of human resources and productive assets; adequacy of productive capacities. According to the results of analysis of models of consistency and cause-effect relationships between business processes, the method of canonical correlation defines contradictions that create an imbalance between business processes of researched machine-building enterprises of the Kharkiv region.

The established methodological approach to the formation of financial and economic security of the enterprise's business processes corresponds to the provision on the harmonious combination of strategic and safety-oriented business-oriented orientation processes according to certain principles and includes strategic tools, presented by a set of measures, methods and methods on the components: conceptual research, information-analytical, organizational, realization of business-processes of

enterprise development. For the testing of the proposed methodical approach selected PAT «Zavod Pivdenkabel».

The proposed technology for assessing the coherence of business processes and their levels of financial and economic security is part of the information and analytical component of the strategic toolkit and includes stages: defining evaluation objectives, substantiating evaluation methods; Establishment of a system of indicators for measuring business processes of production, R&D and innovation, service, marketing, investment and finance; definition of a system of criteria and justification of benchmarks of business processes, their financial level economic security; calculation of aggregating indicators of levels of financial and economic security of business processes using taxonomic indicator method; graphical presentation of aggregating indicators in the dynamics and level of financial and economic security of business processes; analysis and interpretation of evaluation results - consistency and level of financial and economic security of enterprise business processes. The level of financial and economic security of an enterprise's business processes (low, sufficient, high) is used to support the benchmarks.

It has been proved that the highest level of financial and economic security of business-management processes on PAT «Zavod Pivdenkabel», was observed in 2018, which is connected with the final stage of innovative development strategy, which has been introduced in the company for the last five years. Proof of this are: development and introduction into the activities of PAT «Zavod Pivdenkabel» 37 standards of the quality system, ensuring the efficiency of its functioning, the central laboratory, accredited in the UkrSEPrO Certification System on technical competence; installation of new equipment for fibre optic cable workshop (2017), which meets European standards and requirements of consumers in European Union countries; launch of a new line of medium, high and ultra high voltage cable production, this led to an increase in production, which increased by almost 40% between 2017 and 2018; the signing of cooperation contracts with Poland (2018) and plans with Dutch and French partners.

A methodical approach to rapid analysis of financial and economic security of business processes of enterprise development is one of the main tools to justify the choice of strategic instruments. A system of indicators has been developed to assess the characteristics of the targets of threats to the successful implementation of key business processes - loss of financial and economic sustainability and investment attractiveness; lack of institutional adaptability and cooperation, technological innovation, organizational knowledge and competence.

On the basis of the results of the rapid analysis for economic security of the development strategy of PAT «Zavod Pivdenkabel», priority activities have been defined: development of a system of financial monitoring and diagnostics of financial and economic sustainability, active involvement of investors in development processes; development of energy saving and environmental safety measures; development and maintenance of a corporate website; updating of information and analysis; development and implementation of the enterprise information policy regulation; intensification of work with the media (press conferences, press reports, interviews, etc.); establishment of a single corporate competence centre; development of a programme to develop the continuity and interchangeability of workers. The implementation of the proposed strategic tool will make it possible to increase the level of financial and economic security of PAT «Zavod Pivdenkabel».

Key words: financial and economic safety of business processes, enterprise, innovation activity, financial sustainability, production efficiency, market adaptability, management competence.

Список опублікованих робіт

1. Гаміє А. М., Харнам М. В., Шкрєбень Р. П. Інституційні умови економічної безпеки інноваційного розвитку підприємства. POLISH JOURNAL OF SCIENCE. 2021. №35, VOL. 2. P. 15–19, ISSN 3353-2389.
2. Шкрєбень Р. П. Теоретичні підходи до формування економічної безпеки підприємства. Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць.

Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2019. № 4. С. 178–184.

3. Куліш Н. В., Шкробень Р. П. Теоретичні основи управління знаннями в контексті формування стратегічної платформи підприємства. Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2014. Вип. 2(24). С. 155–163.

4. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкробень Р. П. Організація фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів інноваційного розвитку підприємства. Бізнес-Інформ. 2017. № 10 С. 144–149.

5. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкробень Р. П. Стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. Проблеми Економіки. 2018. № 2. С. 235–241.

6. Отенко І. П., Харнам М. В., Шкробень Р. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. Проблеми Економіки. 2020. №4. С. 256–264.

7. Отенко І. П., Харнам М. В., Шкробень Р. П. Формування концептуальної моделі управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 12 С. 423–429.

8. Шкробень 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.

9. Шкробень Р. П. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Економіка в контексті глобальних змін суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Дніпро, 18 липня 2020 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С. 96–100.

10. Шкробень Р. П. Методичне забезпечення оцінювання економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Економіка сьогодні: актуальні

питання та інноваційні аспекти: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 25 липня 2020 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО «СІСУ», 2020. С. 67–70.

11. 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.

12. Шкребень Р. П. Безпекоорієнтований підхід інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємства. Стратегічна аналітика та антикорупційний аудит в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, регіону, суб'єктів господарювання: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 26-27 жовтня 2017 р.). Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. С. 257–260.

13. Комарков Д. В., Шкребень Р. П. Методичне забезпечення фінансово-економічної безпеки в системі корпоративного управління. Економіка, фінанси та управління: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 30 червня 2017 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2017. С. 36–40.

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	24
1.1. Категорії та поняття фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства	24
1.2. Теоретичні підходи до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства	42
1.3. Концептуальні положення та принципи формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства	62
Висновки до розділу 1	78
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	81
2.1. Аналіз умов функціонування та розвитку промислових підприємств України	81
2.2. Методичне забезпечення аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів машинобудівних підприємств	99
2.3. Аналіз факторів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів машинобудівних підприємств Харківського регіону	123
Висновки до розділу 2	136
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	139
3.1. Методичний підхід до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства	139
3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів управління та розвитку машинобудівних підприємств	158
3.3. Стратегічний інструментарій фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства	181
Висновки до розділу 3	195
ВИСНОВКИ	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	201
ДОДАТКИ	224

ВСТУП

Актуальність теми. Важливість економічної безпеки на рівні підприємства зумовлено тим, що підприємство як соціально-економічна система має виключну роль у зміцненні безпеки національної економіки, забезпеченні її сталого розвитку. Сучасні глобалізаційні процеси, що характеризуються кризовими явищами, зростанням динамічності конкурентного середовища, нестабільністю фінансової системи, ресурсних та споживчих ринків, мінливістю суспільних та політичних орієнтирів розвитку потребують від підприємств швидкого реагування на появу небезпек та загроз, розроблення та впровадження новітніх підходів, ефективних організаційно-економічних механізмів та заходів, спрямованих на захист економічних інтересів, зростання ефективності виробництва та сприйнятливості до інновацій, зміцнення позицій підприємств на ринку. Ці причини зумовлюють необхідність вирішення сукупності завдань щодо формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства – своєчасного діагностування наявного стану та змін в ресурсному забезпеченні, мобілізації резервів на підвищення якості продукції, адаптації до технологічних змін та вимог ринку, залучення інвестицій в технологічне оновлення та модернізацію виробництва, підвищення рівня конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Дослідження економічної безпеки підприємств представлені в світовій науковій літературі з позицій захисту, захищеності від загроз та забезпечення ефективного функціонування, стійкого розвитку. Традиційним у світовій практиці вважається ресурсно-функціональний підхід, у межах якого фінансово-економічна безпека підприємства розглядається як стан ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і дестабілізуючим чинникам. Такому спектру проблем економічної безпеки підприємств та їх вирішенню присвячено наукові праці вітчизняних вчених-економістів, як: З. Варналій, В. Геєць, Я. Жаліло, В. Забродський, Т. Клебанова, М. Кизим, Г. Козаченко, В. Крутов, М. Куркін, О. Ляшенко, В. Лук'янова, В. Пономаренко, С. Філіпова,

Л. Шемаєва. Дослідження, що базуються на захисному підході, де економічна безпека розглядається як стан захищеності від загроз та ризиків, представлені в працях М. Бендікова, В. Вітлінського, Т. Гладченко, О. Ілляшенко, Д. Ковальова, І. Хома. Результати цих досліджень створюють методологічний базис для побудови системи управління фінансово-економічною безпекою, що формує його управлінську реакцію на певні ризики та загрози за рахунок специфічних функцій та аналізу, обліку, діагностики. Проте, без виокремлення в категорії «економічна безпека підприємства» характеристик фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, локалізованого оцінювання рівнів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів та їх впливу на поточні фінансово-економічні результати, реалізацію стратегічних цілей, неможливо розробити універсальний та комплексний інструментарій стійкого, збалансованого розвитку.

Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість питань формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів зумовили вибір теми дисертації, мету та задачі дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відповідає основним напрямкам наукових досліджень Харківського національного економічного університету та НДЦ Індустріальних проблем розвитку НАН України. Результати дослідження використано при виконанні держбюджетних науково-дослідних робіт: «Методичне забезпечення корпоративної безпеки» (номер державної реєстрації № 0118U000060), де здобувачем виконано розділ «Методичне забезпечення аналізу витрат управління корпоративною безпекою»; «Забезпечення економічної безпеки України в контексті інтегрування в ЄС» (номер державної реєстрації 0114U004556), де здобувачем розроблено методичне забезпечення аналізу інституціонального середовища безпеки розвитку машинобудівних підприємств України.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, розробка методичних та практичних рекомендацій щодо формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів на прикладі

машинобудівних підприємств. Для досягнення поставленої мети дослідження вирішено такі завдання:

уточнити понятійний апарат формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства;

узагальнити теоретичні підходи та визначити концептуальні положення й принципи формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства;

здійснити аналіз умов функціонування та розвитку промислових підприємств, виявити загрози фінансово-економічної безпеки їх бізнес-процесів;

розробити методичне забезпечення аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів машинобудівних підприємств;

сформувати методичний підхід до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства;

розробити методичне забезпечення експрес-аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів машинобудівних підприємств та обґрунтувати вибір відповідного стратегічного інструментарію.

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси машинобудівних підприємств та формування їх фінансово-економічної безпеки.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи, інструменти та практичні рекомендації щодо формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів машинобудівних підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з фінансово-економічної безпеки 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 фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, аналізу і синтезу – для проведення аналізу концептуального базису, узагальнення теоретичних положень та формування методичного підходу до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів

підприємства; методи емпіричного дослідження – спостереження, порівняння для аналізу умов функціонування та розвитку промислових підприємств; економіко-математичні методи, зокрема, метод факторного аналізу – для виявлення факторів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств; канонічного аналізу – для визначення узгодженості та причино-наслідкових взаємозв'язків між бізнес-процесами підприємств; прийоми та методи фінансово-економічного аналізу – для розрахунку показників фінансової стійкості, ефективності виробничих процесів та ділової активності, результативності інвестиційно-інноваційних та маркетингових процесів, управління персоналом; метод таксономічного показника для розрахунку узагальнюючих показників бізнес-процесів та оцінювання рівня їх фінансово-економічної безпеки; індексний метод – для експрес-аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

Інформаційною базою дослідження є матеріали Державного комітету статистики України, дані фінансової та статистичної звітності машинобудівних підприємств Харківського регіону, 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 фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів промислового підприємства, а саме:

удосконалено:

методичний підхід до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, відмінністю якого виступає безпеко-орієнтована спрямованість на стратегічному рівні управління за рахунок розробленого комплексу стратегічних заходів за складовими: концептуально-дослідницька, інформаційно-аналітична, організаційна, реалізації бізнес-процесів розвитку, що дозволило визначити зміст стратегічного інструментарію формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства;

стратегічний інструментарій формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, відмінність якого полягає у його відповідності стратегічним цілям та поточним завданням їх збалансованого розвитку за технологією оцінювання узгодженості бізнес-процесів, рівнів їх фінансово-економічної безпеки та обґрунтованості розроблених стратегічних заходів щодо надання необхідних властивостей ключовим бізнес-процесам підприємства за рахунок механізмів координації, навчання, регулювання, збереження та захисту;

методичне забезпечення аналізу економічної безпеки бізнес-процесів підприємств, що містить комплекс методів, показників, процедур, які у порівнянні з наявними розробками структуровані за складовими-етапами аналізу: виявлення та оцінювання інституціональних, конкурентних та галузевих умов економічної безпеки функціонування та розвитку підприємств, факторів фінансово-економічної безпеки їх бізнес-процесів, узгодженості та причино-наслідкових взаємозв'язків між бізнес-процесами підприємств, інтерпретації результатів та їх використання в системі стратегічного управління розвитком підприємства;

дістали подальшого розвитку:

концепція безпеко-орієнтованого розвитку підприємства, яку розширено за рахунок: визначення положень формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, сутність якої подано як невід'ємну складову процесу забезпечення безпеки розвитку через підтримку ефективності та удосконалення бізнес-процесів; розроблення провідної ідеї гармонізації бізнес-процесів через вирішення протиріч, досягнення узгодженості між бізнес-процесами; обґрунтування принципів «фінансової стійкості», «інноваційної активності», «виробничої ефективності», «ринкової адаптивності», «управлінської компетентності»;

понятійно-категорійний апарат економічної безпеки підприємства, що з позиції безпеко-орієнтованого та процесного підходів виокремлює критерії-ознаки фінансово-економічної безпеки для ефективної реалізації,

удосконалення та оновлення бізнес-процесів: достатності та ефективного використання фінансових, техніко-технологічних, інформаційних, організаційних та людських ресурсів; стійкості та адаптивності за рахунок усвідомлення небезпек і загроз, розробки інструментарію для їхнього подолання; інноваційної активності та управлінської компетентності через розвиток бази знань, досвіду;

методичний підхід до експрес-аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, відмінність якого полягає в своєчасному діагностуванні ступеня узгодженості бізнес-процесів підприємства, рівнів їх фінансово-економічної безпеки за рахунок сформованого комплексу показників, обґрунтування їх еталонних значень та здійснення розрахунку узагальнюючих показників рівнів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства та оцінюванні за показниками-індексами, які характеризують об'єкти загроз бізнес-процесів розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо аналізу, оцінки та організаційного забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств. Результати дисертаційної роботи впроваджені та використовуються для інформаційно-аналітичного та організаційного забезпечення ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» (довідка № 24/1 від 09.10.18 р.), ТОВ «ЕКОВУДІНВЕСТ» (довідка №23/08-2 від 23.08.2018 р.).

Методичне забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства використовується у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні навчальної дисципліни «Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки» (довідка № 20/86-02-142/1 від 14.09.2020 р.).

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 авторефераті.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення і практичні результати дисертації оприлюднені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Економіка, фінанси та управління: теорія та практика» (Полтава, 2017 р.), «Стратегічна аналітика та антикорупційний аудит в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, регіону, суб'єктів господарювання» (Харків, 2017 р.), «Інформаційна безпека та інформаційні технології» (Харків, 2019 р.), «Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти» (Запоріжжя, 2020 р.), «Економіка в контексті глобальних змін суспільства» (Дніпро, 2020 р.), «Економіка, управління, фінанси: національні особливості та світові тенденції» (Київ, 2021 р.).

Публікації. Основні результати і висновки дисертації знайшли відображення в 13 наукових працях, серед яких: 1 стаття у виданнях, що входять до періодичних наукових видань інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу, 2 статті у фахових виданнях України, 4 статті у наукових періодичних виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз та 6 тез доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 5,44 ум.-друк. арк., особисто автору належить 2,4 ум.-друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Роботу викладено на 252 сторінках машинописного тексту (10,5 авт. арк.). Робота містить 39 таблиць, з них 6 на 6 повних сторінках, 8 рисунків, 7 додатків на 28 сторінках, список використаних джерел складається із 207 найменувань на 22 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 196 сторінку (8,16 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Категорії та поняття фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

В перекладі з грецької поняття безпеки «визначає володіти ситуацією». В тлумачному словнику безпека визначається як стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує; умови й засоби, які усувають небезпеку, запобігають небезпеці. Різним галузям науки притаманні свої тлумачення «безпеки». В філософії науки безпека ототожнюється з існуванням об'єкту, збереженням його цілісності. В широкому розумінні під безпекою розуміється захищеність фізіологічних, соціально-економічних, ідеально-духовних та ситуативних потреб в ресурсах, технологіях, інформації, необхідних для життєдіяльності та розвитку населення. Особливе місце серед різних видів безпеки (соціальної, екологічної, демографічної, політичної, військової, науково-технологічної, інформаційної, енергетичної, культурної, правової, генетичної, кримінологічної, гуманітарної, психологічної) займає економічна безпека. Ключова роль економічної безпеки в системі зазначених видів зумовлена тим, що їх реалізація в будь-якій мірі не можлива без економічного забезпечення.

Традиційним у світовій практиці вважається ресурсно-функціональний підхід, у межах якого фінансово-економічна безпека підприємства розглядається як стан ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і дестабілізуючим чинникам. Такому спектру проблем економічної безпеки підприємств та їх вирішенню присвячено наукові праці вітчизняних вчених-економістів, як: З. Варналій, В. Геєць, Я. Жаліло,

В. Забродський, Т. Клебанова, М. Кизим, Г. Козаченко, В. Крутов, М. Куркін, О. Ляшенко, В. Лук'янова, В. Пономаренко, С. Філіпова, Л. Шемаєва.

Дослідження, що базуються на захисному підході, де економічна безпека розглядається як стан захищеності від загроз та ризиків, представлені в працях М. Бендікова, В. Вітлінського, Т. Гладченко, О. Ілляшенко, Д. Ковальова, І. Хома. Результати цих досліджень створюють методологічний базис для побудови системи управління фінансово-економічною безпекою, що формує його управлінську реакцію на певні ризики та загрози за рахунок специфічних функцій та аналізу, обліку, діагностики.

Економіка традиційно пов'язує безпеку з можливостями підприємства до розвитку, достатністю ресурсів для безперервної реалізації процесів функціонування та розвитку, стійкістю фінансово-економічного стану. При цьому враховуються інформаційні, людські, організаційні та техніко-технологічні ресурси, що забезпечують умови, можливості для реалізації цілей через здатність вирішувати протиріччя, передбачувати, оцінювати та активно протистояти загрозам.

В теоретичних та наукових розробках щодо забезпечення економічної безпеки підприємства недостатньо уваги приділяється пошуку причин та вирішенню протиріч, що порушують рівновагу та стабільність бізнес-процесів підприємства та водночас являються джерелом розвитку.

Погляд на причину загрози для економічної безпеки підприємства як виникнення та загострення протиріч, суперечностей, конфлікту визначає необхідність проведення аналізу та виділення типових протиріч, що є характерними для безпекоорієнтованого розвитку промислових підприємств:

«цілі – обмеження зовнішнього середовища», коли політика підприємства не відповідає значенням обмежень зовнішнього середовища. Вирішується через дотримання принципу превентивності: проведення стратегічного моніторингу та розробки заходів з економічної безпеки;

«оновлення – стабільність», так як необхідність оновлення пов'язана з ризиками втрати стабільності та фінансово-економічної стійкості. Вирішується

через реалізацію принципу узгодженості (балансу) між цілями оновленням та задачами ефективного функціонування;

«цілі – інтереси сейкхолдерів», коли важливі стратегічні рішення приймаються без врахування інтересів ключових груп-учасників корпоративних відносин. Вирішується дотриманням принципу гармонізації через узгодження цілей та інтересів, ведення переговорів та досягнення консенсусу;

«цілі – організаційні можливості» визначаються невідповідністю організаційної структури поставленим цілям, конфліктністю завдань та організаційних функцій. Вирішується через дотримання принципів організаційної адаптивності, гнучкості за рахунок використання нових організаційних форм, адекватної організаційної структури (реорганізації, реструктуризації), розподілу прав на прийняття рішень та відповідальності за виконання задач;

«цілі – матеріальні ресурси» визначаються недостатністю матеріальних ресурсів для реалізації цілей. Вирішується через реалізацію принципів оцінювання достатності стратегічного потенціалу та забезпечення мінімального резервування ресурсів для безперервності та гнучкості бізнес-процесів підприємства;

«швидкість інноваційних змін – обмеженість існуючого інструментарію управління», що характеризуються наростанням темпів змін у зовнішньому середовищі або організаційної складності внутрішнього середовища, несвоєчасністю розпізнавання проблеми, некомпетентністю менеджменту або обмеженість часу щодо прийняття рішення не дозволяють впливати на обставини, підтримувати стійкість процесів розвитку. Вирішується через необхідність дотримання принципу створення та розвитку бази стратегічних знань на підприємстві.

На сьогоднішній день існує значна кількість наукових праць, об'єктом дослідження яких є ризик, криза, загроза [7, 12; 18; 25, 53, 97, 156, 183, 191]. Найбільш характерним для визначення категорії «ризик» є її зв'язок з: «можливістю відхилення від мети: для досягнення якої приймалося

господарське рішення» [12; 25]; подоланням невпевненості, конфліктності «в ситуації неминучого вибору»; відображенням міри досягнення очікуваних результатів: невдач та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих факторів [7; 53]; «сприйняттям зацікавленими суб'єктами економічних відносин» об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесам ціле покладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями [183]; появою зони ризику - ймовірність виникнення ситуації, здатної породити небезпеку [97]; оцінюванням ступеню «невизначеності, випадковості, конфліктності», доцільності та правильності вибору, ступіня досягнення очікуваного результату [18]; «виникненням несприятливих і небажаних наслідків діяльності самого суб'єкта» [105]; подоланням невизначеності в ситуації вибору, в процесі вирішення якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, «невдачі і відхилення від мети» [156].

З позиції формування стану захищеності підприємства економічна безпека розглядається як стан захищеності життєво важливих економічних інтересів підприємства «від внутрішніх і зовнішніх джерел небезпеки, який формується адміністрацією та персоналом шляхом реалізації системи заходів правового, організаційного та інженерно-технічного характеру» [7]. «від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до його стратегічних цілей» [156]. Близьким є поняття «захищеності» подане М. А. Бендіковим – «це захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища, і здатність до його відтворення» [12, с. 19].

Д. Ковальов та Т. Сухорукова вважають, що економічна безпека це «захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності» [75, с. 48].

Як захищеність виробничо-господарської діяльності підприємства від небажаних змін з боку зовнішніх, так і внутрішніх чинників трактує економічну безпеку підприємства О. М. Бондаренко, у якого економічна безпека підприємства – «це стабільне функціонування підприємства та його захищеність від негативного впливу зовнішнього середовища впродовж усієї господарської діяльності» [15].

З позиції інтересів підприємства та їх захисту від загроз представлено економічну безпеку підприємства О. Шнипко: стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз [190]. Схожою є позиція дослідників Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенко, що трактують економічну безпеку підприємства як міру гармонізації в часі й просторі між економічними інтересами підприємства та інтересами суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства та впливають на нього [79, с. 87].

Часто дослідники визначають поняття економічної безпеки за рахунок характеристики «стійкість» підприємства до впливу загроз. В роботі Г. Б. Клейнера, В. Л. Тамбовцева, Р. М. Качалова [71] економічна безпека підприємства – «це стан підприємства, який означає, що вірогідність небажаної зміни яких-небудь якостей, параметрів власного майна, а також змін його зовнішнього середовища є невелика (менше певної межі)». Такої ж позиції дотримуються Л. В. Гнилицкая, А. И. Захаров, П. Я. Прыгунов [32] - це стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору його стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз, дій непередбачуваних та складно прогнозованих факторів та Н.О. Подлужна - характеристика системи, що самоорганізовується й саморозвивається, стан, при якому економічні

параметри дозволяють зберегти головні її властивості, рівновагу і стійкість при мінімізації загроз [141].

В контексті «захисту та активного протистояння загрозам» можна навести трактування економічної безпеки підприємства К. С. Горячева – «стан економіки підприємства (економічної системи), який можна характеризувати збалансованістю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечувати на основі власних економічних інтересів сталий і ефективний розвиток» [33, с. 5]. І. П. Отенко, О. Ф. Ярошенко в визначені економічної безпеки виділяє його здатність адаптуватися до існуючих умов, які не впливають негативно на його діяльність [123].

Економічна безпека є кількісною і якісною характеристикою властивостей, що відображує здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози. Таке трактування досліджуваної категорії надають В. Забродський та М. Капустін [53] й виділяють її кількісні і якісні характеристики-властивості, що відображають «здатність до самовиживання і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози» [53, с. 35].

Поняття економічна безпека в Великому економічному словнику подається як «стан юридичних, економічних відносин, організаційних зв'язків, матеріальних та інтелектуальних ресурсів підприємства, при якому гарантується стабільність його функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний та соціальний розвиток» [14, с. 78]. Слід зазначити, що ресурсний аспект у дослідженні економічної безпеки підприємства висвітлюється у багатьох дослідників через поняття «стан розвитку», «стійкість фінансово-економічного стану», «ефективність використання фінансово-економічних ресурсів», «стійкість конкурентної позиції». Так, В. Тамбовцев розглядає економічну безпеку як «сукупність властивостей стану економічної системи», яка забезпечує можливість досягнення її цілей [71]. З точки зору С. Ілляшенко економічна безпека – це стан ефективного використання ресурсів та існуючих ринкових можливостей,

що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечує тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії [58].

Традиційно науковці та практики розглядають економічну безпеку як фінансово-економічний стан виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання чи зменшення ступеня впливу погроз стабільності функціонування і розвитку підприємства [32, 71, 79, 105, 123]. Н.П. Фокіна трактує економічну безпеку як «стан розвитку економічної системи, який забезпечує її ефективне функціонування засобом належного використання внутрішніх та зовнішніх чинників, а також здатність результативного протистояння негативному зовнішньому впливу» [172]. Р. Дацків концентрує увагу на тому, що економічна безпека є таким станом економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз оточуючого середовища [36]. Тобто економічна безпека це «стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації та технології) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується найефективніше їх використання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам)» [14, с. 534].

Ресурсний підхід в дослідженні економічної безпеки підприємства чітко простежується у працях таких авторів, як Л. О. Омелянович, Г. Є. Долматова, де її визначення представлено як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому» [119, с. 138]; С. Н. Іл'яшенко та Т. Б. Кузенко - стан ефективного використання його ресурсів» і існуючих «ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його «тривале виживання і стійкий розвиток» на ринку відповідно до обраної місії [58; 89]. Близьким до цього поняття можна назвати трактування економічної безпеки підприємства А.В. Кірієнка як «стану оптимального для підприємства рівня використання його економічного

потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі» [68, с. 6]. Натомість, доцільним є конкурентний контекст, коли економічну безпеку підприємства розглядають з позиції наявності конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства до його стратегічних цілей і завдань [124].

Проте, без виокремлення в категорії «економічна безпека підприємства» характеристик фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, локалізованого оцінювання рівнів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів та їх впливу на поточні фінансово-економічні результати, реалізацію стратегічних цілей, неможливо розробити універсальний та комплексний інструментарій стійкого, збалансованого розвитку.

Діяльність підприємства є мережею взаємозалежних та взаємопов'язаних бізнес-процесів, які включають в себе всі види діяльності, що здійснюються на підприємстві. Таким чином, підприємство виступає бізнес-системою, на вхід якої поступають інформаційні, людські, організаційні та техніко-технологічні ресурси, що забезпечують умови фінансово-економічної безпеки для реалізації бізнес-процесів. Традиційно дослідники виділяють такі види бізнес-процесів: основні (операційні), що представляють основну діяльність - виробництво, маркетинг, постачання, продажі; забезпечувальні (допоміжні) – обслуговують основний бізнес-процес - бухгалтерський облік, підбір персоналу, технічна підтримка, правове забезпечення; управління, що управляють функціонуванням системи (корпоративне управління, менеджмент); розвитку – забезпечують виживання та отримання прибутку в довгостроковому періоді. В результаті здійснення бізнес-процесів на виході створюється продукція/послуга для задоволення споживачів.

Теоретики та практики вважають, що впровадження процесного підходу може зробити діяльність підприємства більш прозорою, передбачуваною, керованою та контрольованою. Перевагою застосування його принципів є «дійсно працююча система мотивації для співробітників, коли кожен буде

зацікавлений в досягненні результату» [70]. Процесний підхід також дає можливість поліпшити взаємодію між функціональними службами і співробітниками. Коли процеси організації формалізовані і прописані, це зменшує вплив людського фактора, полегшує і прискорює процес адаптації підприємства до змін на ринку, а також співробітників до змін, що відбуваються на підприємстві.

Найбільш повні класифікації видів бізнес-процесів знайшли відображення у працях вітчизняних науковців О.В. Ареф'євої, Х. Біннера, К.С. Безгіна, О.В. Віноградової, В.В. Єфімова, Г.В. Козаченко, І.Ю. Ладико, Т.В. Луцької, О.М. Ляшенко. Слід зазначити, що класифікація бізнес-процесів за базовими категоріями та за ступенем деталізації стала основою для моделей складу бізнес-процесів. Відомо кілька еталонних моделей, що відображають склад бізнес-процесів організацій. Найбільш розповсюдженою вважається «13-процесна модель». В її основу покладено трьохрівневу модель бізнес-процесів Американської бенчмаркетингової палати (*Internation Benchmarking Cleavinghouse*) у Хьюстоні та Європейського фонду управління якістю (EFQM), яку деякі науковці приписують Американському Центру продуктивності та якості (*American Productivity & Quality Center*). На її основі свою класифікацію бізнес-процесів запропонували В.Г. Єліфьоров та В.В. Рєпін. В основу концептуальної моделі Г.В. Козаченко покладено «ланцюжок нарощування цінності» М. Портера, де автор розглядає типові процеси для виробничого та невиробничого секторів економіки.

Науковий інтерес представляють погляди на склад бізнес-процесів Х. Біннера та К.С. Безгіна, де автори виокремлюють три групи типових бізнес-процесів: основні процеси, допоміжні (забезпечувальні) процеси та процеси розвитку [180]. Зазначені моделі відображають типові бізнес-процеси, які можуть виступати основою для визначення складу бізнес-процесів будь-якої організації. Однак неможливо розробити уніфіковану модель через те, що кожна організація має унікальний набір бізнес-процесів і самостійно визначає

для себе, які процеси слід виділяти і на які класифікаційні ознаки при цьому спиратися в залежності від до специфіки своєї діяльності.

Для визначення сутності поняття «бізнес-процес» дослідник Л.І. Чернобай та О.І. Дума наводять та розкривають ключові характеристики бізнес-процесів: формують додану вартість (споживчу цінність); взаємозалежність та взаємопов'язаність; зосереджені навколо однієї цілі; мають певну вимірність результатів реалізації; мають дискретність – наявність початку («вхід») та закінчення («вихід»); існує мета здійснення; «заздалегідь спроектовані та представляють систему бізнес-процедур»; використовують ресурси; потребують керівництва; застосовують гнучку технологію; виконання пов'язано з ефектом синергії; рівень ефективності знаходиться у прямій залежності від ступеню інтеграції бізнес-процесу та бізнес-моделі [180]. З таких позицій авторами запропоновано під бізнес-процесами розуміти «систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій)», що є «елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства». Крім зазначеного наводиться типологія бізнес-процесів за ознаками їх цільової спрямованості: стратегічна – зорієнтована на взаємодію з зовнішнім середовищем; внутрішня – зорієнтована на підвищення ефективності управління; технічна зорієнтована на автоматизацію та стандартизацію.

Слід зазначити, що доволі часто для кожного типу бізнес-процесу визначаються певні принципи їх організації. Так, основні принципи організації виробничих бізнес-процесів знайшли своє відображення в працях Б.З. Мільнера, О.Г. Туровця, Є.І. Гінзбурга, А.В. Проскуракова [70]. Ці принципи відображають вплив міждисциплінарних зв'язків та змін, продиктовані аналізом досвіду діяльності підприємств, економічними тенденціями розвитку

та базуються на виділених протиріччях організації виробництва (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розвиток принципів організації бізнес-процесів виробництва

Основні принципи організації бізнес-процесів виробництва	Складності та протиріччя, що виникають при реалізації принципів
Спеціалізація	Розвиток диверсифікації
Стандартизація	Вимоги новизни, впровадження інновацій
Пропорційність	Вплив індивідуальної продуктивності
Паралельність	Ускладнення завдань координації
Прямоточність	Необхідність подолання зниження завантаження обладнання
Безперервність	Скорочення заділів
Ритмічність	Зниження продуктивності
Автоматичність	Ускладнення обслуговування та ремонту
Гнучкість	Подорожчання обладнання та оснащення
Системність та комплексність	Значне підвищення вимог до керівництва; необхідність розвитку програмно-цільового планування
Прискорення оновлення	Зростання витрат. Поява псевдоновини
Плановість	Жорстке планування призводить до збоїв виробництва
Зростання випуску продукції	Відставання забезпечення, недостатність ресурсів
Ремонтпридатність, продовження життєвого циклу виробу	Підвищення вимог до випуску запасних частин, комплектації, збереження, сервісному обслуговуванню
Розвиток наукових досліджень	Необхідність удосконалення інформації (створення інформаційно-пошукових систем для уникнення повторів, методів розмноження, оповіщення, розсилки)

Принцип спеціалізації визначається складністю виробів високотехнологічного рівня бізнес-процесів виробництва. Вважається, що чим глибшою є спеціалізація, тим більше можливостей для організації ефективного виробництва. Однак на сучасному етапі техніко-технологічного розвитку активно реалізуються процеси диверсифікації, тому виникає потреба в узгодженні цих процесів. Процес диверсифікації визначається необхідністю випуску різноманітної продукції, що забезпечує конкурентоздатність

підприємства. Завдання постійного оновлення номенклатури виробів визначає актуальність організації диверсифікації виробництва промислових підприємств.

Принцип стандартизації дозволяє формувати ефективність бізнес-процесів виробництва, оснащувати їх стандартизованим обладнанням. Проте компанувати нові вироби тільки стандартними елементами на основі типової технології, не дозволить отримати принципіальні інновації в процесах, обладнанні. Тому визначальне значення стандартизації повинно підкріплюватися розвитком авторських ідей, результатом яких виступають патенти на нові та технології.

Принцип пропорційності використовується: при створенні підрозділів та вирівнюванні їх виробничих потужностей, забезпеченні пропорційності запуску та випуску продукції, комплексного подання деталей на збірку. При цьому необхідно враховувати індивідуальну продуктивність праці. Досягнення високої продуктивності на одному робочому місці визиває диспропорції у виробництві. Тому на сучасному етапі необхідною умовою є підвищення колективної продуктивності, а не індивідуальної.

Принцип паралельності визначається одночасністю у здійсненні ряду операцій, пов'язаних однією метою. Паралельне вирішення взаємопов'язаних завдань, наприклад виконання технологічних операцій, що відносяться до різних фаз виробництва, дозволяє значно скоротити тривалість загального циклу робіт. Зростання складності планування великої кількості робіт для координації паралельних процесів, що виконуються різними підрозділами та створення великих систем визначили необхідність використання мережевих методів планування та управління.

Принцип прямоточності реалізується при формуванні верстатних ліній з предметно-ланцюговим розташуванням обладнання, що вимагає крім розрахунків всього процесу, розрахунків завантаження кожної одиниці обладнання. Обсяг продукції є найважливішим фактором, що впливає на завантаження обладнання. При недостатніх обсягах продукції обладнання може бути завантаженим нерівномірно.

Принцип безперервності передбачає скорочення або повну ліквідацію всіх перерв при виконанні послідовного ланцюга операцій технологічного процесу. Тому реалізація цього принципу не завжди буває вигідною. Для виключення збоїв, що виникають при випадкових припиненнях подачі виробів з попередньої операції на наступну, необхідними є буферні заділи, що забезпечують безперервність оброки на кожній операції; це збільшує цикл обробки всієї партії деталей, призводить до зростання незавершеного виробництва, скороченню оборотності оборотних засобів.

Для дотримання принципу ритмічності іноді приходиться зменшувати завантаження високопродуктивного (найбільш ефективного) обладнання.

Принцип автоматичності вимагає нової організації обслуговування обладнання, забезпеченості висококваліфікованими спеціалістами, реалізації змін в структурі персоналу.

Принцип гнучкості передбачає можливості переоснащення виробничих процесів гнучкими засобами виробництва. В той же час оновлення технологічних процесів визиває необхідність перебудови всієї виробничої системи, достатності інвестиційно-фінансових ресурсів підприємства.

Принцип системності та комплексності вимагає врахування всіх факторів, що безпосередньо або опосередковано взаємодіють з прийнятим рішенням. Правильна реалізація зазначеного принципу висуває вимоги до керівництва підприємства, їх знанням, досвіду, ерудиції.

Принцип прискорення оновлення номенклатури продукції є необхідним наслідком прискорення техніко-технологічного та інформаційного прогресу. Кожне оновлення продукції пов'язано з зростанням витрат на освоєння нової техніки.

Принцип плановості - надмірно «жорстке та деталізоване» планування може стримувати ініціативу. Стратегічне управління передбачає можливості приймати гнучкі управлінські рішення, коректувати стратегічні заходи в залежності від появи непередбачуваних ситуацій. Тому компетентність управлінського персоналу та знання щодо можливостей використання

стратегічного інструментарію дозволяють вирішувати ці протиріччя.

Принцип розвитку наукових досліджень виступає одночасно передумовою та наслідком прискорення науково-технічного прогресу. Його реалізація вимагає розробки якісної інформаційної бази та застосування методів аутсорсингу.

Система зазначених принципів дозволяє зробити висновок, що науково-технічний прогрес створює певні умови та визначає необхідність застосування гармонійного підходу. Протиріччя, що виникають в період прискорення науково-технічного прогресу визначають необхідність дотримання гнучкості в прийнятті управлінських рішень та формування фінансово-економічної безпеки всіх бізнес-процесів підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Формування моделі бізнес-процесів підприємства за принципом гармонізації

Традиційна модель	Модель за принципом гармонізації
Активи/навички	Потреби споживачів
Сировина/матеріали	Вигідні для покупців канали
Товари та послуги	Зроблений на замовлення товар/послуга
Канали/методи розподілу	Потреби в сировині/матеріалах
Споживачі	Необхідні активи/навички

Відповідно до концепції гармонізації, бізнес-система може вважатися гармонійною, якщо заснована на пропорційному використанні факторів виробництва, узгодженості цілей та всіх рівнів бізнес-процесів, логістичних та маркетингових взаємозв'язках, солідарної відповідальності всіх елементів ланцюгів цінностей за конкурентоздатність продукції, при спільної участі партнерів в процесі розвитку системи в умовах змін зовнішнього середовища. За таким положенням доцільним є для вирішення завдання формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства виділити характеристики та критерії фінансово-економічної безпеки для основних,

забезпечувальних бізнес-процесів, а також управління та розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Критерії фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів
підприємства**

Бізнес-процеси	Критерії фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів
Основні	Достатність ресурсів та ефективність їх використання, якість товарів та послуг, відповідність екологічним стандартам та нормам, стійка позиція на ринку, задоволеність споживача, надійність постачальників
Забезпечувальні	Фінансова стійкість та ліквідність, платоспроможність, забезпеченість висококваліфікованими кадрами, якісне інформаційно-аналітичне забезпечення та технічна підтримка ключових бізнес-процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, якісна правова захищеність діяльності підприємства
Управління	Результативність діяльності підприємства, відповідність корпоративним стандартам якості управління, оперативність та доцільність прийняття рішень, високий рівень компетентності управлінського персоналу
Розвитку	Вмотивованість персоналу на навчання та розвиток, високий рівень інноваційної культури, інноваційної активності, інвестиційної привабливості, активізації партнерських зв'язків

За визначеними критеріями достатність ресурсів має принципове значення для формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Такий погляд на фінансово-економічну безпеку відповідає ресурсному підходу й зосереджує увагу на необхідності формування інформаційно-аналітичного інструментарію (показників, критеріїв, методів та технік розрахунку) для аналізу та оцінювання рівня достатності ресурсного потенціалу та ефективності його використання в бізнес-процесах підприємства. Слід зазначити, що найбільш ефективно використання корпоративних ресурсів, що є необхідним для досягнення цілей, досягається шляхом запобігання загроз негативного впливу за рахунок:

забезпечення високої фінансової ефективності роботи підприємства, його фінансової стійкості та незалежності;

технологічної незалежності, високої конкурентоздатності технологічного потенціалу;

ефективного та якісного менеджменту, оптимальності його організаційної структури;

високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, ефективності корпоративних НДДКР;

екологічності діяльності підприємства, мінімізації руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан оточуючого середовища;

правової захищеності всіх аспектів діяльності підприємства;

забезпечення захисту інформаційного середовища підприємства, комерційної таємниці та досягнення високого рівня інформаційного забезпечення;

забезпечення безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна, комерційних інтересів.

Для бізнес-процесів, які відповідають за стратегічне управління найважливішими є параметри, що характеризують їх важливість, проблемність та можливість змін з точки зору досягнення стратегічних цілей. Тому для формування їх фінансово-економічної безпеки необхідним є застосування компетентнісного підходу, що фокусується на організаційних та стратегічних знаннях, здатностях для отримання бажаних результатів реалізації стратегії.

З позицій процесного підходу та базуючись на принципі гармонізації мета формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства повністю відповідає завданням та функціям системи управління бізнес-процесами підприємства, й розкривається як здатність підприємства, що в просторі небезпечних ринкових ситуацій надає всій діяльності підприємства стійкість та маневреність за рахунок усвідомлення небезпек і загроз, розробки інструментарію для їхнього подолання, аналізу та оцінювання умов достатності та ефективного використання фінансових, техніко-технологічних, інформаційних, організаційних та людських ресурсів.

Визнання положення, що «якість об'єкту пізнання розкривається в

сукупності його властивостей, які певним чином структурно упорядковані», дозволяє представити фінансово-економічну безпеку бізнес-процесів як інтегральну характеристику, що поєднує такі ознаки як «надійність», «стійкість», сталість», «адаптивність», «гнучкість», «мобільність», «ефективність», «інноваційність» [128, 129]. З таких позицій важливу роль відведено виявленню, формалізації та формуванню таких властивостей фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

Необхідність вирішення завдань фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку висуває певні вимоги до формування та застосування стратегічного інструментарію – методів, методик, технік, процедур, заходів та засобів. Такими завданнями виступають:

узгодження стратегічних цілей розвитку з цілями економічної безпеки в системі пріоритетних інтересів підприємства;

визначення та оперативне коректування пріоритетів, створення сприятливих умов для їх реалізації;

визначення відповідності цілей та завдань розвитку потенціалу підприємства;

формування внутрішньої збалансованості між бізнес-процесами підприємства;

зниження ризику в діяльності підприємства;

мотивація персоналу на підтримку бізнес-процесів розвитку, удосконалення та модернізацію бізнес-процесів;

створення гнучкої системи резервування ресурсів;

спостереження та передбачення фази неефективного розвитку та коректування цих процесів.

1.2. Теоретичні підходи до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

Теоретичною базою економічної безпеки підприємства виступає безпекознавство, основною ідеєю якого є органічна єдність безпеки людини, суспільства, держави, навколишнього середовища. Основним завданням безпекознавства є розробка методів дослідження і конструювання систем безпеки різних типів від глобально-міжнародного до індивідуального – безпеки людини. Тому безпекознавство є підґрунтям великої кількості наукових напрямів, наприклад, глобальної або світової безпеки, національної безпеки, менеджмент безпеки, аудиту безпеки, фінансової безпеки, економічної безпеки, інформаційної та безпеки підприємства тощо.

Якщо звернути увагу на історичний розвиток подій, пов'язаних з вирішенням проблем економічної безпеки, то слід виділити певний період, що починається з використання Ф. Рузвельтом терміну «економічна безпека» при проведенні аналізу внутрішніх проблем Сполучених Штатів Америки. В 1934 році було прийнято перший нормативно-правовий акт з питань безпеки – закон «Про національну безпеку» та створено Федеральний комітет з економічної безпеки з метою підвищення рівня якості життя населення через забезпечення економічної безпеки держави. Основний акцент робився на забезпечення розвитку промисловості, в той час як економічна безпека підприємства поки що не виокремлюється. З цього часу вчені розвинених економічних держав активно та ефективно займались дослідженнями економічної безпеки різних рівнів [30].

В 1940-60-х роках було створено ряд міжнародних асоціацій щодо забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу, зокрема: Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міжнародну асоціацію розвитку, Міжнародну фінансову корпорацію, Міжнародний центр по регулюванню інвестиційних спорів, ОПЕК. На другому етапі розвитку організаційної структури міжнародної безпеки виділявся

паливно-енергетичний сектор світової економіки та зосереджувалась увага розвинених країн на їх інтеграції та недопущенні паливної кризи.

Третій етап характеризується прийняттям країнами Західної Європи стратегії забезпечення національної безпеки, в результаті чого ними створено механізм протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. Прикладом такої організаційної форми є договір між Європейським Союзом, яким встановлено економічний та валютний союзи країн-учасниць. Відповідно зазначеному договору Рада Міністрів ЄС визначає стратегічні напрями економічної політики країн-учасниць в наслідок їх нерівномірного розвитку, слабкості валют окремих держав, повільного реформування державного управління в урядових організаціях.

Наступний четвертий етап є характерним, в основному, для країн колишнього Радянського Союзу, але його вплив було відчутно в глобальних світових процесах економічної безпеки. На цьому етапі пройшла зміна курсу країн колишнього Радянського Союзу з командно-адміністративної системи на формування ринкової системи господарювання. Економічна безпека держав акцентувалась в основному на збереженні їх економічної незалежності.

П'ятий етап характеризується прийняттям державних нормативно-правових актів з питань забезпечення національної економічної безпеки, які дозволяли формувати безпечне підприємницьке середовище. З 1994 році з'являються праці вітчизняних вчених в області дослідження економічної безпеки України, створено вагомі наукові школи з дослідження економічної безпеки.

Розгляд економічної безпеки як системоутворюючого фактору світового розвитку виділяє її види - від глобальної, міжнародної безпек до індивідуальної безпеки (табл. 1.4) та виокремлює загальну ідею групи концепцій безпеки глобального розвитку: вирішення проблеми сталого розвитку світу, що включає положення соціально-економічного прогресу людства, необхідності забезпечення розширеного відтворення інтелектуальних ресурсів та інтелектуального потенціалу, зростання якості і конкурентоспроможності

розвитку, якості людського життя, покращення екології навколишнього середовища.

Таблиця 1.4

Ієрархія видів економічної безпеки

Види безпеки	Характеристика
Індивідуальна безпека є загальною категорією, яка характеризує забезпечення життєдіяльності людини будь-якої країни.	Розглядається як компонент розвитку матеріально-виробничої, соціально-політичної, культурно-духовної та побутової сфер життя суспільства. Асоціюється переважно з проблемами повсякдення (харчування, тепло, стабільність, одяг, медичне обслуговування, робота, зарплата, освіта та інше).
Локальна безпека/ Економічна безпека розвитку підприємства	Мікрорівнева сукупність умов існування конкретної організації проявлених у можливості вільного обрання і здійснення власної стратегії розвитку. Економічна безпека розвитку підприємства - здатність забезпечувати стійку реалізацію стратегічних цілей через вирішення протиріч та використання техніко-технологічних, інформаційних, організаційних та людських можливостей розвитку підприємства
Регіональна безпека/ Економічна безпека регіону	Мезорівнева умова забезпечення безпеки на міжнародному та національному рівнях, утворюваною шляхом узгодження інтересів регіонів світу або країни з національними інтересами. Економічна безпека регіону - здатність регіональної економіки функціонувати в режимі розширеного відтворення, тобто стійкого економічного зростання, максимально забезпечувати прийнятні умови життя та розвитку особистості для більшості населення.
Національна безпека/ Національна економічна безпека	Макрорівнева сукупність умов існування нації, вираженою у можливості суверенного визначення напряму розвитку шляхом захисту та просування національних інтересів громадян країни. Національна економічна безпека - спроможність національної економіки забезпечити свій вільний незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих умов і варіантів розвитку подій та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз.
Міжнародна безпека/ Міжнародна економічна безпека	Сукупність міжнародних умов співіснування держав-членів світової спільноти, за яких їм забезпечується можливість вільно обирати і здійснювати свою стратегію розвитку, не зазнаючи зовнішнього тиску і розраховуючи на неутручання, розуміння та взаємоприйнятну і взаємовигідну співпрацю з боку інших держав. Міжнародна економічна безпека - економічна взаємодія країн, яка виключала б навмисне завдання збитку економічним інтересам якоїсь країни.
Глобальна безпека	Мегарівневі умови співіснування інституціональних структур, за яких кожен член світової спільноти має можливість вільно обирати і здійснювати свою стратегію розвитку відповідно до принципів глобалізації.

За такими позиціями обумовлюється пріоритетність реалізації завдання глобального управління (Global Governance) для підвищення рівня суспільної організованості і керованості світовим співтовариством, пошуку ефективної форми глобального управління, що забезпечить синхронізований, справедливий розвиток для всіх націй і країн. Сьогодні глобальна корпоратизація є реальною основою майбутнього глобального корпоративного менеджменту, що пов'язаний з інформаційною глобалізацією та масовими комунікаціями й такі дослідники, як З. Бжезинський, К. Боулдинг, Т. Дракер, Б. де Жувенель, М. Месарович, Е. Пестель заявляють про інтегрований комунікативно-управлінський підхід глобальної безпеки. За таким положенням важливим проблемним питанням розвитку відповідної методології є розробка інструментарію глобального моделювання й прогнозування.

Ресурсний підхід відповідає природно-економічним аспектам вирішення проблем сучасної глобальної безпеки й фокусує увагу на таких її видах як: енергетична, екологічна, сировинна, інформаційна, технологічна. В цій ієрархії проблем більшість дослідників на перше місце ставлять екологічну проблему, виходячи з безперспективності продовження «технократичного» розвитку суспільства в світі його загроз. Однак основною ідеєю є тісний взаємозв'язок між соціально-економічними та екологічними проблемами, що обумовлює необхідність застосування системного та комплексного підходу до дослідження, трактування та прогнозування впливу факторів загроз на глобальний розвиток. В 1992 році в Ріо-де-Жанейро на Всесвітній Конференції ООН прозвучала концепція, що зафіксована в документі «Порядок дня на XXI століття», що наголошує на особливому значенні глобальної інтеграції, кооперуванні, партнерстві країн для сталого розвитку визначила, а також необхідності розробки та реалізації відповідних національних стратегій.

Під міжнародною економічною безпекою розуміється така економічна взаємодія країн, яка виключала б навмисне завдання збитку економічним інтересам якоїсь країни [30]. Дестабілізуючими факторами зниження рівня міжнародної економічної безпеки можуть бути: порушення стабільності

міжнародної торгівлі; обмеження доступу деяких країн до стратегічних ресурсів шляхом їх дорожчання, або під впливом політичних факторів; навмисне створення перешкод при обміні новими актуальними технологіями; створення сприятливих умов деякими країнами для «відпливу» висококваліфікованих кадрів з інших країн та інші.

Нова ера інтелектуальної глобальної економіки характеризується комплексною механізацією, автоматизацією, інформатизацією майже всіх бізнес-процесів. Але поряд з такими позитивними характеристиками, які дозволяють значно підвищити інтенсивність виробництва, сучасне світове економічне співтовариство зіткнулось зі значними проблемами, які загрожують зниженням глобальної економічної безпеки. Серед яких можна виділити ключові: економічне відставання та економічні проблеми країн, що переходять до ринкової системи господарювання; наближення продовольчої кризи; радіаційне зараження; значна залежність деяких країн від імпорту традиційних енергоносіїв; низький рівень використання альтернативних енергоносіїв; направлення значних фінансових ресурсів на запобігання озброєних конфліктів та багато інших.

Відповідно до Концепції економічної безпеки України суть економічної безпеки країни визначається як «спроможність національної економіки забезпечити свій вільний незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих умов і варіантів розвитку подій та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [59]. Інтенсифікація інтелектуально-інноваційного розвитку України є основною передумовою досягнення нею високого рівня економічної безпеки.

В розвиток теорії та методології національної безпеки, адаптації загальнонаукових та специфічних методологічних підходів до вивчення проблем національної безпеки України внесли значний внесок такі українські вчені: В. Абрамов, В. Богданович, А. Власюк, М. Єрмошенко, А. Кириченко,

Т. Ковальчук, В. Крутов, В. Ліпкан, С. Пирожков, В. Пономаренко, Г. Ситник, А. Сухоруков, В. Терехов та ін. Завдяки їх працям національна безпека виділена в окрему наукову галузь, вивчені значущі фактори впливу на національному та регіональному рівні. Опорою національної економіки та економічного розвитку регіонів є високорозвинені виробничі структури, які спроможні успішно досягати поставлених ринкових цілей. Серед дестабілізуючих факторів виявлені такі, як: виснаження виробничо-технічного потенціалу, погіршення екологічної обстановки, зростання безробіття, втрата продовольчої незалежності, порушення рівномірності фінансового забезпечення. Як основний теоретичний підхід, що використано зазначеними вченими для дослідження економічної безпеки є системний підхід. Однак, недостатньо вивчено аспект досліджень щодо впливу інституціонального середовища на економічну безпеку, а також вплив внутрішніх інститутів підприємства на процеси формування економічної безпеки підприємства. Тому доцільним є висвітлення концептуального базису інституціонального підходу щодо економічної безпеки підприємства.

На сучасному етапі розвитку глобального економічного простору керівництво стратегічно-орієнтованих держав світу націлене на прийняття програмно-цільових документів щодо забезпечення економічної безпеки бізнесу. Питання забезпечення економічної безпеки підприємства вважаються основою соціально-економічного розвитку держави. Світова фінансово-економічна криза продемонструвала високий рівень залежності без винятку всіх національних економік від кризисних процесів, що проходять в світовому економічному просторі. Крім того, загроза зниження рівня економічної безпеки вітчизняних промислових підприємств обумовлена інерційністю їх структури виробництва, підвищенням фізичного зносу обладнання, технологічною відсталістю. В даному контексті особливої терміновості набуває необхідність розробки нових підходів та адекватних методів, механізмів підвищення рівня економічної безпеки розвитку підприємства.

Формування методології забезпечення економічної безпеки розвитку

підприємства неможливе без врахування інституційних обмежень - форм та структури власності, інституту прийняття стратегічних рішень, асиметричності інформації, збалансованості інтересів підприємства та учасників корпоративного управління. Існуючі політичні, соціальні та юридичні правила, норми у межах яких відбуваються процеси виробництва та обміну (конституційне, виборче, майнове, контрактне право та ін.) складають інституціональне середовище і в якому діють підприємства. Норми привносяться в організації, формують індивідуальні та групові уявлення про переваги до певного рішення. Р. У. Батлер [168] визначив та описав чотири типи норм, що обмежують управлінське рішення й вибір, який здійснюється одноосібно або організацією: економічні, інструментальні, референтні (соціальні) та моральні. Незалежно від запропонованої типології, організація сама обирає найбільш важливі норми для прийняття рішень та забезпечення її економічної безпеки. Так, теорія прав власності акцентує увагу на виграші у добробуті, який забезпечують правові інституції.

Визначення пріоритетних інтересів підприємства та їх гармонізація з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища є основним принципом забезпечення економічної безпеки розвитку підприємства. За таких умов основним критерієм розгляду концепцій інституціональної теорії є інтереси груп, що впливають економічну безпеку розвитку підприємства. Такими є концепції: «акціонерів», «стейкхолдерів - зацікавлених сторін» та «корпоративної соціальної відповідальності».

Концепція акціонерів, яка отримала розповсюдження в більшості країн світу (США, Великобританія, Канада, Австралія, країни Південно-Східної Азії та Латинської Америки) акцентує увагу на пріоритетності щодо захисту прав та інтересів лише одної групи учасників корпоративного управління – акціонерів. Головною рисою концепції є обґрунтування положення про необхідність повного й необмеженого контролю акціонерів й вищого керівництва за діяльністю корпорації та її працівниками, які продають свою працю власникам, отримуючи заробітну платню. Прихильники цієї концепції заперечують також

корпоративну соціальну відповідальність підприємства. Критики цієї концепції наголошують на виключному форматі конфлікту між сильними менеджерами й слабкими розрізненими акціонерами, а практичні заходи сконцентровано на проблемі моніторингу й контролю за діями менеджерів за допомогою ради директорів, захисту прав акціонерів, поглинань та злиття тощо. Недоліком цієї концепції вважається проблема взаємодії акціонерів та менеджерів для забезпечення надходжень зовнішніх інвестицій й недооцінка інших інвесторів (кредиторів, працівників, місцеві органи влади тощо).

Протилежною ідеєю до вищезазначеної концепції є концепція стейкхолдерів, виникнення якої пов'язано з виходом праці Р. Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» [168]. Концепція зводиться до того, що всі зацікавлені групи (акціонери, менеджмент, постачальники, працівники, споживачі тощо) у тій чи іншій формі й мірі приймають участь в прийнятті управлінських рішень, у власності та прибутках, ділять між собою як права, так й відповідальність. Головною проблемою виступає практична неможливість підприємства виконувати зобов'язання перед усіма співучасниками, тому останнім часом концепцію було переглянуто в бік звуження поняття «співучасник» до визначення «суб'єкти ринку, що сприяють зростанню активів підприємства». Відносини між менеджерами й акціонерами є лише частиною більш широких відносин підприємства з оточуючим інституційним середовищем, акціонери стають зацікавленими в урахуванні інтересів інших співучасників, у становленні довгострокових відносин з ними й атмосфери довіри. Перевагою цієї концепції є забезпечення чітких орієнтирів для менеджерів у визначенні пріоритетів діяльності підприємства й надання механізму визначення ефективності діяльності його керівництва.

Зазначені концепції виступають концептуальною основою для створення та використання в дослідження такого виду безпеки як корпоративна. Вона відповідає принципу забезпечення узгодженості між цілями та завданнями всіх організаційних рівнів управління підприємством, досягнення консенсусу в прийнятті найважливіших стратегічних рішень, врахування інтересів зовнішніх

стейкхолдерів підприємства, досягнення балансу між пріоритетними інтересами підприємства та інтересами зацікавлених сторін.

Дедалі частіше науковці та практики поєднують економічну безпеку з концепцією корпоративної соціальної відповідальності, згідно з якою підприємство бере на себе певну відповідальність у вигляді розвитку соціальної інфраструктури, надання робочих місць, дотримання екологічних норм та стандартів, здійснення з місцевою адміністрацією спільних проектів та акцій соціальної підтримки, розвитку та благодійності (табл. 1.5.).

Концепція корпоративної соціальної відповідальності офіційно оформилася на Лісабонському європейському саміті в березні 2000 року, а також коли Європейська комісія опублікувала так звану «Зелену книгу про корпоративну соціальну відповідальність» (липень 2001 року). Корпоративна соціальна відповідальність визначається як: «концепція інтеграції турботи про соціальний та екологічний розвиток у бізнес-операціях компаній у взаємодії зі своїми акціонерами й зовнішнім середовищем»; «відповідальність компанії перед усіма людьми та організаціями, з якими вона співпрацює, та перед суспільством у цілому»; «довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх батьківщин, громади й суспільства загалом»; «збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні приписи та підходи [160].

Корпоративна соціальна відповідальність - це нова управлінська філософія, коли управлінське рішення приймається з урахуванням забезпечення економічного, екологічного й соціального аспекту безпеки всіх бізнес-процесів підприємства. А. Сеттлз зазначає, що впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності дозволить знизити витрати, операційні ризики, збільшить виручку, стимулювати інноваційний розвиток, полегшити доступ на товарні ринки та ринки капіталу, покращити репутацію [160, с. 94], а це є основними завданнями забезпечення безпеки бізнес-процесів розвитку.

Концептуальні засади економічної безпеки розвитку підприємства

Концепція	Пояснення
<p>Концепція сталого розвитку базується на теорії Хікса Ліндаля оптимального використання обмежених ресурсів та екологічних технологій, мінімізацію, переробку і знищення відходів.</p> <p><i>Концепції, що стали похідними</i> - «Зміни світогляду людства», «Моделі стійкості економічного зростання», «Нової просвіти», «Екологічної безпеки», «Демографічної політики», «Гарантованої планетарної безпеки та виживання», «Нової політичної та цивілізаційної філософії».</p>	<p>Основна ідея Концепції сталого розвитку: задовольняти потреби сучасного суспільства, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби; є альтернативою парадигмі економічного зростання, що ігнорує екологічну небезпеку від розвитку за екстенсивною моделлю. Включає економічну, соціальну та екологічну складові, які повинні розглядатися збалансовано. Так, механізм взаємодії елементів економічної та екологічної складових породив нові ідеї щодо вартісної оцінки та інтерналізації (обліку в економічній звітності підприємств зовнішніх впливів на довкілля).</p>
<p>Концепція корпоративної соціальної відповідальності як концептуальна основа інституту соціальної відповідальності - здатність корпорації реагувати на суспільний вплив і сприймати суспільні потреби соціальної відповідальності бізнесу.</p> <p><i>Концепції, що стали похідними</i> – «корпоративної соціальної сприйнятливості», «соціальної відповідальності бізнесу», «загальних цінностей», «корпоративної стійкості» Тісно пов'язані з діяльністю щодо досягнення ділової досконалості та якості в організації виробництва, регулюються міжнародними стандартами серії ISO 9000.</p>	<p>Основна ідея - реалізація соціально відповідальної поведінки; інструментарій – управлінські техніки та організаційні структури, менеджмент відносин компанії із суспільством.</p> <p>Соціально відповідальна діяльність є добровільною діяльністю компаній приватного і державного секторів, спрямованою на дотримання високих стандартів якості операційної та виробничої діяльності, управління персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на довкілля з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою; покращання результативності бізнесу та показників прибутковості у довгостроковому періоді.</p>

В аспекті ресурсного підходу аналіз і оцінка рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів та всієї соціально-виробничої системи на мікро-, мезо- і макрорівнях зводиться до рівнів самозбереження системи через його ресурсні складові (табл. 1.6). При цьому кількісною мірою їх визначення виступають витрати на ресурси системи. Мінімізація витрат підприємства включає мінімізацію витрат на виробництво, обслуговування виробництва та управління підприємством. Комплексність вирішення цього завдання обумовлює необхідність фокусування зусиль на використанні нових технологій, підвищенні рівня ефективності використання ресурсів, скороченні невиробничих витрат через виявлення невідповідності у використанні ресурсів.

Таблиця 1.6

Ресурсні складові у формуванні фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

Назва складової	Пояснення
Фінансова	Вважається провідною й вирішальною для ефективного функціонування підприємства. До цієї складової формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів входять такі елементи, за якими оцінюється забезпеченість фінансовими ресурсами, загрози пов'язані з фінансово-економічною стійкістю реалізації бізнес-процесів розвитку.
Інтелектуальна і кадрова	Визначається інтелектуальним та професійним потенціалом кадрів, готовністю та лояльністю до реалізації бізнес-процесів розвитку, вмотивованістю на навчання.
Техніко-технологічна	Створюється техніко-технологічним потенціалом та забезпечується за рахунок інноваційності, надійності, екологічності, енергозбереження та якості технологічного процесу.
Корпоративна	Охоплює елементи організаційно-економічного спрямування з метою гармонізації інтересів підприємства та учасників корпоративних відносин, планування та узгодження комплексних заходів взаємодії всіх бізнес-процесів підприємства.
Інформаційна	З одного боку, відображає специфіку (достатність, достовірність, якість) та склад інформації, необхідної підприємству для стійкої реалізації бізнес-процесів, а з іншого, формує основні вимоги до порядку розкриття інформації підприємства, його поведінки на ринку тощо.

В загальному вигляді невідповідність визначається таким, що обсяги ресурсів не відповідають або потребам в них, або обсягу продаж підприємства. Якщо перший вид ресурсів є характерним для матеріальних та інформаційних видів, тобто ресурсів, що поступають на підприємство періодично. То другий вид відноситься до трудових ресурсів та засобів виробництва. Невідповідність призводить до появи непродуктивних витрат на оплату праці, збереження матеріальних запасів та інформації, підтримку в робочому стані обладнання. Непродуктивний характер таких витрат обумовлений тим, що вони не забезпечують результату процесу виробництва – готової продукції, виконаних робіт та послуг, прибутку. Невідповідність у використанні ресурсів веде до зростання витрат на виробництво, й відповідно до скороченню прибутку, а також до неефективного використання ресурсів.

Формування теоретичного базису формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства унеможлиблюється без використання конкурентного та стратегічного контексту, так як під конкурентоспроможністю пропонується розуміти здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг. За таким визначенням доволі часто, використовують характеристики «стійкість» або «постійність, несхильність до ризику збитків та втрат» [14, с. 1138]. Засновник загальної організаційної науки О. О. Богданов виділяв «кількісну й структурну стійкості організаційного комплексу». Збільшення кількісної стійкості обумовлюється «збільшенням суми елементів комплексу», структурної – залежить «від способу їх сполучення й характеру їх організаційного зв'язку» [13, с. 207]. Параметр «стійкості» використовується як основна ознака позиціонування суб'єктів господарювання у їх конкурентному просторі. Під стійкістю позиції або стійким положенням підприємства на ринку виробників розуміють «спроможність підприємства зберігати (або нарощувати) об'єми реалізації продукції (робіт, послуг) тривалий час при різних змінах в інфраструктурі ринку і при коливаннях споживчого попиту. Цей період часу повинен бути порівняний з періодом стратегічного

прогнозування та планування» [129].

Організаційно-економічна стійкість підприємства представляє собою «стан оптимального впорядкування взаємозв'язків і формування просторо-часової послідовності взаємодії матеріальних, інформаційних та фінансових елементів підприємства» [62, с. 185]. Стійке положення підприємства на ринку обумовлене його організаційно-економічною стійкістю. І підтвердженням тому виступає поняття конкурентостійкості як «здатності підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами» [71, с. 102]. Автори [124, с. 52] розглядають конкурентостійкість підприємства, яка «характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробником однієї і тієї ж чи аналогічної продукції, тобто стабільність положення на ринку одного виробника стосовно іншого».

Таким чином, поняття «стійкості» виступає взаємозалежною і взаємодоповнюючою категорією до поняття «захисту або безпеки». Для збереження вже наявної конкурентної, ринкової, економічної, стратегічної позиції необхідно забезпечити стійку роботу підприємства, тобто «витримати задану траєкторію розвитку системи, елімінувавши вплив перешкод. У той же час тільки усталена робота декількох конкуруючих підприємств з однаковими позиціями на ринку не в змозі забезпечити жодному з них конкурентних переваг» [129, с. 25]. З такого погляду, необхідна наявність певних можливостей – потенціалу підприємства для реалізації процесів розвитку. Дослідники виділяють, насамперед, стратегічний потенціал як ресурси, джерела, можливості для формування, підтримки й розвитку стійких конкурентних переваг. Представники ресурсного підходу підкреслюють, що стійка конкурентна перевага може бути завойованою лише завдяки стратегічним ресурсам, що мають певні характеристики – унікальності, інноваційності, специфічності. Конкурентна перевага існує, якщо вона зберігається, незважаючи на всі зусилля суперників дублювати її. Головна аксіома в рамках ресурсного підходу говорить, що підприємства відрізняються один від одного за своїм ресурсним оснащенням й цим можна пояснити

розходження в рівні їх ефективності й прибутковості. Стійкість конкурентної позиції створюють «захисні характеристики» ресурсу:

дає перевагу над конкурентами й сприяє підвищенню вигоди для клієнтів (аргументи на користь орієнтації на ринок і зовнішнє оточення);

є специфічним, тобто особливо пристосованим до використання на даному підприємстві;

важко імітується або замінюється й раціонально експлуатується (аргументи на користь ресурсної орієнтації й ефективної внутрішньої організації).

Якщо підприємство може привласнити дохід від використання ресурсу (тобто має можливість присвоєння, оскільки має усі права розпоряджатися ресурсами, а державне регулювання не обмежує й не перешкоджає одержанню вигоди від його застосування), то стає досяжною підприємницька рента. Конкурентна перевага дозволяє підприємству одержати доступ до потоків «рент» (термін, що характеризує не нормативно високі економічні доходи). При цьому для підприємства можливе створення прибутків без створення рент, тому що прибуток є результатом призначення цін, що перевищують витрати. «Ренти говорять про те, що фірми можуть не тільки створювати прибуток, але й робити це ідіосинкратичним чином» [178, с. 325]. За таких положень, створюється або формується захист конкурентної позиції за рахунок унікально привабливих товарів і послуг, а саме цінностей, такими унікально ефективними діями або способами комбінування ресурсів, які не можуть повторити інші підприємства.

Крім зазначеного, доцільним є застосування характеристик стратегічного та конкурентного потенціалу. Ці терміни складають ключові поняття теорії стратегічного управління, на яких акцентують увагу дослідники. Так, конкурентний потенціал визначається [178, с. 9] як джерело збереження та збільшення конкурентних переваг й визначається сукупністю параметрів, що характеризують можливість і здатність організації ефективно функціонувати на ринку (утримувати чи збільшувати свою ринкову частку, мати досить високий рівень рентабельності) у перспективі». Визначення стратегічного потенціалу як

ресурсів, що володіють необхідними характеристиками, ілюструє репутація підприємства. Цей ресурс створюється протягом багатьох років завдяки винятковій якості продукції, бездоганному сервісу й забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу. Отже, оцінка стратегічного та конкурентного потенціалів виступає необхідною умовою забезпечення економічної безпеки розвитку підприємства. У цьому й полягає аргументація застосування ресурсного підходу.

Однією з найважливіших складових ресурсного забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства виступають компетенції та знання підприємства. В Американському Стандарті Управління Знаннями, розробленому провідними теоретиками й практиками менеджменту й при участі міжнародних організацій, стратегічні дії та компетенції підприємства асоціюється з управлінням знаннями. Зосередженість на предметі компетентнісних характеристик управлінської діяльності через розроблення стандартів необхідних знань, навиків та вмінь є властивими для європейських економік, насамперед Великобританії. Головне питання, що вирішується в цьому напрямі, - які ті головні елементи діяльності, які мають бути виконані, щоб результат вважався досягнутим, та задовольняв певні вимоги в межах кваліфікації. Традиційні типи кваліфікацій у Великобританії намагалися охопити цілий список навиків і умінь, необхідних для конкретної посади. Всі кваліфікації були розроблені урядовим органом, за участю представників працедавців та профспілок. Консультанти проаналізували посади за допомогою апробованого методу - функціонального аналізу і створили відповідну документацію з переліком різноманітних аспектів управлінської діяльності тих професійних знань, які необхідні для їх ефективного виконання. Функціональний аналіз діяльності в різних контекстах визначає декомпозицію ключових ролей у вигляді множини компетенцій. Далі відбувається їхнє поділення на субрівні, для яких визначаються конкретні критерії діяльності й формують базу оцінювання з зазначеним діапазоном індикаторів, що нормативно закріплюється у професійних стандартах та свідоцтвах о

професійних кваліфікаціях. Однак сформовані документи не враховують ті результати, які відносяться до «неформального навчання» і концентруються переважно на явних, формалізованих знаннях.

Обґрунтування необхідності використання і створення, поряд із явними, неявних знань, умінь та навиків, які важко піддаються вербалізації й формалізації, здійснюється у «Стандартах менеджменту знань» [202], розроблених Європейським комітетом зі сертифікації. Згідно з даним документом, що не є офіційно затвердженим, але рекомендується для оцінки управлінських здатностей та компетенції підприємства. Таким чином, останні можна розглядати в якості фундаментальної бази для встановлення меж семантичного простору управлінських компетенцій та визначення основних підходів до їх формування.

Як основні проблеми у сучасній практиці менеджменту вітчизняного промислового підприємства можна визначити: низький рівень мотивації менеджерів на навчання; недостатній рівень досвіду, бажання, вміння до забезпечення економічної безпеки розвитку – керівництво більш ніж 80% підприємств не ставить завдання щодо формування стратегій; застарілі механізми комплектування кадрів; низьку якість економічної освіти управлінських кадрів – тільки 15% керівників промислових підприємств мають економічну освіту, кілька відсотків – юридичну, решта – технічну; невміння користуватися корпоративною культурою – ознаки корпоративної культури нечітко виражені й залежать від керівника, який на інтуїтивному рівні дає їй оцінку й формує програму дій; не існує чіткої сформованості бази знань підприємства; наявність соціальних конфліктів в менеджменті – відсутність клімату соціального партнерства, невміння узгоджувати інтереси власників та менеджерів, конфлікт між управлінськими традиціями та необхідністю впровадження інноваційних технологій в управління. Таким чином, підтверджується взаємозумовленість недостатнього рівня знань підприємств, їх безініціативністю та стратегічною пасивністю. Компетенції з управління економічною безпекою підприємства включають знання, вміння та навички з

організації системи економічної безпеки підприємства, з конкурентного аналізу та розвідки, технічної безпеки та безпеки персоналу, інформаційної та фінансової безпеки, запобігання корпоративним конфліктам, захисту комерційної таємниці. На жаль, таких фахівців в Україні обмаль [173, с. 356]. «Зазвичай, у системі безпеки вітчизняних підприємств переважно працюють ветерани правоохоронних органів та спецслужб, які мають достатній життєвий та професійний досвід забезпечення національної безпеки. Проте забезпечення національної безпеки й безпеки підприємств – це різні напрями роботи, які потребують різних систем знань та вмінь». Як предмет діяльності менеджера В. І. Франчук [173] виділяє: виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз, умов та джерел походження; формування граничних показників (індикаторів) безпеки; моніторинг розвитку загроз, оцінка їх можливих наслідків; експертиза рішень, що приймаються з точки зору безпеки; формування нормативно-правової бази та моделей безпеки для протидії загрозам; формування організаційних структур та створення відповідних умов для забезпечення безпеки; розроблення і проведення загальних і спеціальних заходів з безпеки, які реалізуються в усіх напрямках і видах діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином, з позиції врахування основних положень процесного, ресурсного, компетентнісного підходів та концепції безпеко-орієнтованого розвитку положеннями формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів на стратегічному рівні є такі: фінансово-економічна безпека бізнес-процесів є невід'ємною складовою процесу управління діяльністю, підтримки ефективності та удосконалення бізнес-процесів; підсистема фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів заснована на принципах відповідності стратегічним цілям розвитку та їх узгодженості з інтересами основних груп учасників зовнішнього оточення підприємства – споживачами або клієнтами, постачальниками, інвесторами, кредиторами, конкурентами, партнерами, державою; вибір та розробка стратегічних заходів з економічної безпеки розвитку ґрунтуються на результатах аналізу можливостей та загроз й враховує результати ключових та проблемних бізнес-процесів.

1.3. Концептуальні положення та принципи формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

Управління економічною безпекою представляє собою невід'ємну складову системи управління підприємством й передбачає, що управлінські рішення, що приймаються в будь-якій сфері діяльності підприємства, повинні обов'язково розглядатися й отримувати оцінку з точки зору їх вплив на фінансово-економічну безпеку бізнес-процесів підприємства. Тому компоненти концепції забезпечення економічної безпеки повинні охоплювати завдання стратегічного управління щодо підтримки бізнес-процесів розвитку підприємства та такі, що є специфічними для управління економічною безпекою (табл. 1.7).

Пріоритетним підходом для формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства виступає процесний підхід, в рамках якого здійснюється переоцінка та перехід до нового погляду на фінансово-економічну безпеку як підсистему управління бізнес-процесами підприємства, що в просторі небезпечних ринкових ситуацій надає всій діяльності підприємства стійкість та маневреність за рахунок усвідомлення небезпек і загроз, розробки інструментарію для їхнього подолання, аналізу та оцінювання умов достатності та ефективного використання фінансових, техніко-технологічних, інформаційних, організаційних та людських ресурсів.

Обмеження щодо захищеності підприємства від загроз вимагають від системи управління розвинутого інформаційно-аналітичного забезпечення для виявлення та попередження загроз, оцінювання їх впливу, змін у фінансово-економічному стані підприємства, достатності його ресурсного забезпечення.

Стратегічна орієнтація економічної безпеки на розвиток зобов'язує приймати гнучкі стратегічні рішення для бізнес-процесів виробництва інноваційних продуктів і технологій з врахуванням та узгодженням інтересів суб'єктів зовнішнього оточення, передбачати заходи щодо захисту інтересів

підприємства в перспективі. Таке положення визначається тим, що «утиснення економічних інтересів підприємства може самим істотним чином позначитися на його стійкості та конкурентоздатності»[79, с. 106].

Таблиця 1.7

Формування концептуальної моделі забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства

Компоненти	Концептуальна модель забезпечення економічної безпеки підприємства	Стратегічна модель забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства
1. Концептуальний підхід – ключова ідея	Поєднання ресурсного та захисного підходів – протистояння загрозам за рахунок ресурсного забезпечення, ліквідація наслідків загроз	Пріоритетність процесного підходу – підтримка бізнес-процесів розвитку за рахунок пошуку та використання можливостей, активного формування сприятливих умов
2. Основне завдання	Забезпечення фінансово-економічної стійкості та ефективної діяльності	Забезпечення фінансової стійкості, виробничої ефективності, інноваційної активності, ринкової адаптивності, управлінської компетентності
3. Реакція на вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі	Концентрація зусиль менеджменту на загрозах та ризиках, пов'язаних із змінами внутрішнього середовища	Концентрація зусиль менеджменту на підтримці та забезпеченні стійкого розвитку підприємства за рахунок виявлення загроз зовнішнього середовища та усунення їх впливу на небезпеку внутрішнього середовища
4. Вид організаційного забезпечення	Спирається на раціональне використання матеріально-енергетичних ресурсів та надійність техніко-технологічного потенціалу	Спирається на організаційні форми та інформаційні технології, які орієнтовні на знання та взаємовигідне співробітництво, стратегічне партнерство
5. Модель управлінських дій	Поточне та ситуаційне управління з мінімізацією виробничих витрат, стабільного отримання прибутку	Стратегічне управління за рахунок бачення перспектив, гнучкості стратегічних рішень, зміни обставин в інтересах підприємства

Основні цілі та завдання формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства визначаються сутністю економічної безпеки й

тому потребують представлення її властивостей. Це дозволяє представити фінансово-економічну безпеку бізнес-процесів як інтегральну характеристику що формує такі ознаки як адаптивність, стійкість, ефективність, активність, мобільність, маневреність, компетентність та ін.

У реальних ситуаціях більшість підприємств не можуть реалізовувати зміни так швидко, як того вимагає ринок. Швидкість реакції підприємства щодо його конкурентів відбиває інертність/мобільність управління й тому забезпечує економічну безпеку такими характеристиками як гнучкість й адаптивність. Гнучкість та мобільність не тільки дають стійку конкурентну перевагу підприємству на ринку, але й дозволяють «активно формувати його, змінювати обставини в своїх інтересах» [129]. Властивості гнучкості та мобільності процесів прийняття стратегічних рішень формують стратегічне бачення – найважливішу компетенцію для створення довгострокової конкурентної переваги. Стабільність і стійкість необхідні для внутрішньої згуртованості організації й для того, щоб запобігти «саморуйнуванню й хаосу», підтримувати стан безпеки підприємства, мобільність і гнучкість – для відновлення його діяльності.

Таким чином, прояв тої чи іншої властивості з різним ступенем інтенсивності характеризує стан адаптивності й безпеки підприємства. При цьому, як окремі підприємства, так і економіку в цілому розглядають як адаптивні системи. Ці системи поділяють на самонастроювальні та самоорганізуючі. Самонастроювальні системи відповідно до змін зовнішнього середовища змінюють спосіб функціонування (підприємство розширює випуск продукції слідом за збільшенням попиту), самоорганізуючі – змінюють структуру, організацію системи (на підприємстві створено відділ стандартизації у зв'язку із зростанням вимог до якості виробу). Таким чином, можна стверджувати, що процеси безпеки є адаптивними спонтанними процесами, що забезпечують стійкість процесів функціонування та розвитку підприємства.

Властивості гнучкості протиставлять, як правило, «жорсткість», «інертність», «ригідність» і, таким чином, визначають як позитивну характеристику системи, що забезпечує «легкість» перегрупування між

елементами системи без будь-яких корінних змін в її структурі. Так, гнучкість відображує готовність підприємства функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища або спроможність управлінського персоналу використовувати нестандартні рішення на основі глибокого розуміння та передбачення тенденцій змін у зовнішньому середовищі. Гнучкість, як характеристика економічної безпеки розвитку підприємства носить оборонний або наступальний характер, чи сумістить обидві ці риси. Оборонна гнучкість виражається в поведінці підприємства, що забезпечує йому економічну безпеку через мінімізацію наслідків катастроф; наступальна – спрямована на підтримку зростання ефективності інновацій. Гнучка організаційна адаптація стосується лише проблем та зовнішніх ситуацій, для яких характерним є збалансоване співвідношення між новизною подій і минулим досвідом.

Залежно від об'єкта змін виділяють структурну та функціональну адаптацію[128]. Структурна адаптація визначається процесами організаційних змін у структурі підприємства (реструктуризації, реорганізації та ін.) й супроводжується процесами безпеки. Це можливо лише у випадку, якщо всі структури підприємства спроможні в будь-який момент часу з мінімальними втратами для ефективності підприємства в поточний момент почати процес реструктуризації (локальний або глобальний) за критерієм одержання максимального ефекту від виробничо-господарської та фінансової діяльності у довгостроковій перспективі.

Адаптивність організаційної структури управління полягає в організаційній підтримці поведінки підприємства в умовах, обумовлених зовнішнім середовищем і стилем керівництва [129] й визначається системними властивостями структуроутворюючих елементів:

конструктивними (архітектурними) особливостями, що відбивають її устрій – кількість ієрархічних рівнів, склад структурних підрозділів, їх підпорядкованість;

функціональними особливостями, що визначають її здатність забезпечувати досягнення поставлених цілей – норма керованості, ступінь

об'єктивної спрямованості, ступінь цільової спрямованості, ступінь однорідності розв'язуваних завдань, повнота розв'язуваних завдань в одному підрозділі, трудомісткість рішення завдань управління;

здатностями до розвитку, параметрами яких є ступінь адекватності, надійності й ступінь відновлення.

Функціональна адаптація забезпечується змінами, що відбуваються в функціях підприємства за рахунок реінжинірингу, стратегічного перепроєктування, реконструювання компетенцій, диверсифікація діяльності.

І. Ансофф [4] адаптивність підприємства визначав «здатностями, можливостями й мотивацією для того, щоб мислити й діяти стратегічно». Адаптивність та стратегічна гнучкість, як вважав І. Ансофф, досягаються: диверсифікованістю діяльності, потреб і технологій, що задовольняються – «щоб несподівана зміна в одній стратегічній області бізнесу не призвела до серйозних руйнівних наслідків в інших» і створенням у ресурсному портфелі компанії певного запасу стратегічного потенціалу – «ресурсів і можливостей, які використовуються в різних стратегічних областях бізнесу». Такий вид адаптивності пов'язують з організаційною компетентністю.

Тому управління економічною безпекою відповідно цілям розвитку забезпечується такими властивостями-здатностями як: адаптивність, що досягається гармонізацією інтересів та цілей, надійністю організаційних взаємовідносин з партнерами, відповідністю організаційної структури; стійкість, яка створюється за рахунок конкурентоздатності та стійкої позиції на ринку, фінансово-економічного стану та ефективності функціональних сфер діяльності; екологічна та соціальна відповідальність, що реалізуються дотриманням соціальних стандартів та мінімізацією шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Концептуальні положення формування економічної безпеки розвитку, крім визначення сутнісних характеристик економічної безпеки розвитку, повинні спиратися на принципи, які відповідають специфіки управління, дії економічної безпеки на підприємстві та мають стратегічну направленість

стосовно зазначених цілей розвитку (рис. 1.1). З огляду на принцип керованості економічною безпекою, для вирішення завдання її інтеграції в систему управління функціонуванням та розвитком підприємства теоретичною базою її дослідження та управління виступає системний підхід, що обумовлює необхідність узгодження функцій системи стратегічного управління розвитком з функціями управління економічною безпекою: оцінювально-аналітична, що представлена аналізом та оцінкою, діагностикою, моніторингом; планово-прогнозна, що забезпечує розробку планів та програм; організаційна, яку визначають інтеграція, узгодження, координація, підтримка, реалізація, контроль; мотиваційна орієнтує персонал на розвиток та навчання, забезпечує його готовність до реалізації інноваційних змін.

Стратегічна направленість дії системи економічної безпеки представлена принципами [189]:

інноваційної активності – коли інноваційні зміни носять проактивний характер, ініціюються підприємством та дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів. В таких випадках акцент робиться на стратегічний потенціал певних напрямків діяльності. Залежно від характеристик цього потенціалу від деяких напрямків варто було б відмовитись, інші необхідно розвивати, оскільки вони мають перспективні можливості на певних ринках. Стратегічне бачення та ефективне використання цих можливостей повинне відповідати на запитання про стійкість реалізації процесів розвитку;

стійкості конкурентної позиції підприємства на ринку, що забезпечується активним пошуком найкращої моделі стратегічних дій, вибором доцільних шляхів досягнення стратегічних цілей. Даний принцип пов'язаний з необхідністю відповідати реальним зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності, постійно враховувати появу нових погроз і можливостей, безупинно відслідковувати зміну ситуації на ринку, а також забезпечувати надійну підтримку таких процесів через забезпеченість ресурсами, стійкість фінансово-економічного стану, стратегічну компетентність управлінського персоналу – його знання, досвід, навички. З таких

позицій системі управління розвитком необхідно мати комплекс можливих стратегій, методів, моделей та організувати чіткий зворотній зв'язок з ринком для отримання інформації щодо змін;

організаційної адаптивності забезпечується використанням нових форм співробітництва, між організаційної взаємодії, надійністю партнерів. Система пріоритетних інтересів підприємства повинна бути узгоджена з інтересами взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища та обрані такі організаційні форми та засоби гармонізації або узгодження цих інтересів, щоб результати взаємодії з цими суб'єктами забезпечили досягнення цілей, залучення та створення нових стратегічних знань.

корпоративної соціальної відповідальності та екологічності підприємства через узгодження інтересів та досягнення консенсусу в прийнятті стратегічних рішень. Відповідно сучасної концепції корпоративної соціальної відповідальності такий принцип представляє добровільну діяльність компаній приватного та державного секторів, спрямовану на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, 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;

функціональної ефективності – досягається за рахунок формування та ефективного використання техніко-технологічного та організаційного потенціалу; модернізації та переозброєння, впровадження нової техніки, що забезпечить скорочення та мінімізацію витрат на виробництво; виявлення невідповідностей у використанні засобів виробництва; високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, ефективності корпоративних НДОКР.

Стратегічні принципи формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів повинні відповідати специфічним принципам гармонізації та узгодженості бізнес-процесів (розд. 1.1), а саме:

гармонійності, що визначає пріоритет цілей розвитку та інтересів підприємства, сприяє ранжуванню цілей і завдань відповідно концепції безпеки орієнтованого розвитку;

узгодженості, коли формування стратегічного портфеля заходів безпеки відповідає принципу охоплення всього діапазону розвитку можливих подій. З таких позицій для формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку необхідно мати відповідний інструментарій - комплекс можливих стратегічних заходів, методів, моделей та організувати чіткий зворотній зв'язок з об'єктом безпеки для отримання інформації щодо змін;

правової захищеності, що гарантує якісну правову захищеність всіх аспектів діяльності підприємства;

компетентності та готовності персоналу до змін, що відповідає адекватній організаційній структурі управління, рівню знань та досвіду управлінського персоналу, сприйняттю та лояльності персоналу до змін;

захисту інформаційного середовища підприємства, комерційної таємниці та досягнення високого рівня інформаційно-аналітичного забезпечення;

забезпечення технологічної надійності та незалежності для досягнення високої конкурентоздатності техніко-технологічного потенціалу;

контролю та безперервності спостереження через реалізацію процесів систематичного пошуку, збору та обробки інформації щодо стану фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів, його оцінювання;

протидії та попередження загроз та ризиків з боку конкурентів, протиправних дій з боку персоналу підприємства, які можуть завдати шкоди за рахунок методів бенчмаркінгу.

Інтеграція функцій економічної безпеки в систему управління розвитком підприємства забезпечується за рахунок координації та узгодження завдань та цілей економічної безпеки з цілями розвитку підприємства. Першим кроком тут є формування системи цілей, що здійснюється за результатами аналізу можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища для реалізації зазначених цілей, а також оцінювання факторів загроз. Для реалізації процесу

узгодження цілей підприємства необхідно виділити ті класифікаційні ознаки в системі цілей, які будуть використовуватися аналітиком. Для цієї процедури найбільш важливою є ознака ієрархії й ознака вимірності цілей. Цілі розвитку підприємства є довгостроковими стратегічними цілями, але при цьому вони визначені економічною безпекою підприємства й цілями його ефективного функціонування. Відповідно до теорії цілей І. Ансоффа [4], незважаючи на те, що вибір і пріоритети підприємств розрізняються, економічні цілі впливають на їх поведінку й формують основу чітко виражених цілей, що використовуються для управління й контролю. Тому, відповідно до пріоритетності, ієрархія цілей буде виглядати таким чином:

1. Економічні цілі, спрямовані на оптимізацію всього процесу використання ресурсів підприємства, його ефективного функціонування.
2. Забезпечення достатнього рівня повернення інвестицій у довгостроковому періоді, що створює інвестиційну привабливість підприємства.
3. Соціальні або позаекономічні цілі, що відповідають потребам і особистим прагненням працівників підприємства.
4. Цілі «інтересів», що відповідають очікуванням впливових зовнішніх представників.
5. Цілі, обумовлені обов'язками й обмеженнями при прийнятті рішень керівниками підприємства.

Для кількісного виміру цілей економічної безпеки розвитку традиційно використовуються фінансові показники: рентабельності як міри виміру повернення вкладень у ресурси або одержання достатнього доходу від використання наявних ресурсів; обсяг реалізації продукції в умовних одиницях виміру; собівартість виробництва необхідної кількості продукції; частка на ринку продукції, що випускається підприємством.

Соціально-економічні індикатори – показники, які не плануються, а «відслідковуються» у ході реалізації мети, служать засобом контролю; інформацією, що надходить по каналах зворотного зв'язку в системі

управління. Вони побічно виражають зміст мети. Такими індикаторами, що характеризують процеси економічної безпеки реалізації цілей розвитку, є:

збільшення трудового потенціалу за рахунок залучення висококваліфікованих фахівців у сфері управління, технології й наукових розробок;

зміцнення конкурентної позиції на ринку за рахунок: освоєння нових ринків збуту; розширення збуту продукції шляхом залучення споживачів конкурентів; збільшення кількості видів унікальної продукції, що випускається; збільшення витрат на маркетинг; зростання обсягів збуту нової продукції;

збільшення інноваційного потенціалу за рахунок: впровадження нових технологій, удосконалювання систем управління запасами й попередніми замовленнями, підвищення кваліфікації персоналу, освоєння нових видів продукції і т. д.;

зростання і залучення фінансово-інвестиційного потенціалу сфері розробок і впроваджень інновацій, навчання персоналу.

Інтеграція економічних і соціальних змінних повинна обов'язково бути присутньою при виборі й узгодженні цілей розвитку підприємства. Погляд на підприємство як соціальний інститут обумовлює необхідність для узгодження цілей «підтримувати справедливий і працездатний баланс між вимогами різних прямо зацікавлених груп – власників акцій, працівників, покупців і публіки взагалі» [4, с. 75]. Тому для розвитку вітчизняних промислових підприємств немаловажним фактором є формування й реалізація механізму врахування інтересів для погодженості й збалансованості в системі цілей.

Система пріоритетних інтересів підприємства не є незмінною: зміни торкаються поведінки суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством, їх пріоритетності, актуальності. Як вважають дослідники [4], існує певна послідовність етапів та процедур для всебічного аналізу інтересів, визначення їх пріоритетності та подальшої їх гармонізації з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Першим етапом виступає формулювання системи інтересів, що здійснюється на засадах аналізу взаємозв'язків з

суб'єктами зовнішнього середовища. При цьому важливим є врахування аспекту часу, так як повинні бути сформульованими не тільки поточні, а й стратегічні інтереси підприємства. Основою вимогою формулювання є чіткість та однозначність.

Слід зауважити, що система інтересів повинна включати обмежену кількість інтересів, що є найважливішими з точки зору життєдіяльності підприємства й знаходять постійно в сфері управлінської уваги. Виділення пріоритетних інтересів є другим етапом формування відповідної системи. Пріоритетність інтересів оцінюється на основі їх рейтингу в групах, що формуються по функціонально-партнерському принципу.

Після ретельного та всебічного аналізу визначені пріоритетні інтереси повинні отримати кількісну оцінку за рахунок кількісного описання діяльності підприємства при повному дотриманні інтересу, що розглядається. Для оцінювання результатів діяльності при повному дотриманні інтересу доцільно використовувати ті показники, що застосовуються на практиці планування та обліку результатів діяльності підприємства, в статистичній звітності та аналітичній роботі.

При інтерпретації отриманих результатів керівнику підприємства слід звернути увагу на ті інтереси підприємства, яких дотримуються не достатньо. Хоча, цей інтерес не представляється домінуючим для підприємства. Тому слід зауважити, що така оцінка носить достатньо суб'єктивний характер. Крім зазначеного, ступінь дотримання інтересу, який визначається експертною оцінкою. Так як основною ідеєю є дотримання інтересів підприємства, то експертами повинні виступати представники топ-менеджменту підприємства. В окремих випадках залучаються незалежні експерти.

При формулюванні інтересів суб'єктів зовнішнього середовища необхідно використовувати всі можливі джерела інформації, якими можуть виступити: загальні публікації в ЗМІ, в спеціальній літературі, офіційні звіти науково-дослідних установ, банки даних, неофіційна інформація постачальників, споживачів, банків та інших інститутів фінансового ринку,

інформація консультантів, результати проведення ярмарок, салонів, конференцій, діяльності «паблік-рілейшинз» партнерів. Слід звернути увагу, що така інформація може бути неточною, що обумовлено небажанням партнерів підприємства розкривати особливості своєї діяльності та власні інтереси, так, як правило, партнери віддають перевагу не розголошувати інформацію щодо кількісних оцінок своїх інтересів.

Комплексний аналіз системи інтересів підприємства зводиться до отримання відповідей на наступні питання [79, с. 115]:

чіткість, повнота та однозначність сформульованих інтересів підприємства та взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища;

ступінь збігання інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища;

можливості розширення сфери збігу інтересів підприємства та взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища;

наявність протиріч між інтересами підприємства та взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища, їх сутність;

наявність принципових та часткових протиріч;

наявність можливостей щодо усунення протиріч.

У зв'язку із складністю проведення такого аналізу та необхідністю його виконання спеціалістами високої кваліфікації до його проведення можуть бути залучені сторонні спеціалісти, наприклад, співробітники консалтингових агентств. Результати комплексного аналізу в загальному вигляді представляють:

інтереси підприємства та взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища співпадають (повністю або частково);

інтереси підприємства та взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища не співпадають (повністю або частково);

інтереси підприємства та взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища суперечать.

Додатковим критерієм такої оцінки є показник прибутковості діяльності

підприємства. Якщо має місце ситуація, коли інтереси не співпадають у більшості, а підприємство є прибутковим, то такий результат розглядається як неточно сформульовані інтереси, або є помилка у висновках смислового аналізу.

Найбільш актуальним питанням для формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів є його інформаційно-аналітичне забезпечення. Слід виділити такі напрями його застосування в системі управління підприємства:

економіко-статистичні методи для прогнозування можливих загроз та моделювання їх наслідків; методи ідентифікації та оцінювання небезпечних зон фінансово-економічного стану підприємства (табл. 1.8),

методи - технології, що базуються на управлінських концепціях - менеджмент якості; управління компетенціями; система управління на основі показників EVA; модель стратегічних карт; система оцінки ефективності діяльності та зростання К. Робертса та П. Адамса; система збалансованих показників (BSC); ключові показники ефективності KPI.

Таблиця 1.8

Інформаційно-аналітичне забезпечення для управління економічною безпекою підприємства

Методичне забезпечення	Пояснення та приклади застосування
<p>Теорія економічних ризиків полягає у визначенні різних загроз підприємству та розраховується збиток. Для визначення рівня безпеки та необхідності вжиття заходів запобігання реалізації небезпек використовують матрицю оцінки ризиків, яка складається з урахуванням категорій серйозності небезпек та рівнів ймовірності небезпек.</p>	<p>Чисельно ризик визначається як добуток ймовірності виникнення небезпеки на очікуваний розмір збитків, які може завдати реалізована небезпека:</p> $R = P_D \cdot D,$ <p>де P_D – ймовірність виникнення небезпеки; D – очікуваний розмір збитків, які може завдати реалізована небезпека.</p>
<p>Методи прогнозування складають кількісні та якісні методи</p>	<p>До кількісних належать: екстраполяція тренда, прогнози на основі індикаторів, регресійний аналіз. Основними якісними методами прогнозування є методи Дельфі та сценаріїв.</p>

Методичне забезпечення	Пояснення та приклади застосування
<p>Методи багатовимірної аналізу – найбільш діючий кількісний інструмент дослідження соціально-економічних процесів, що представлені великою кількістю характеристик. До них відносяться кластерний аналіз, таксономія, розпізнавання образів, факторний аналіз, методи побудови штучних нейронних мереж.</p>	<p>За допомогою методів: стохастичного факторного аналізу виявляються латентні фактори економічної безпеки підприємства. Основна ідея - заміна значного масиву взаємокорельованих показників на меншу кількість некорельованих між собою агрегованих факторів; кластерного аналізу - провести градацію рівнів економічної безпеки досліджуваних підприємств; регресійного аналізу - визначити силу та напрямок впливу основних факторів на зміну результативного показника економічної безпеки. В якості факторів-аргументів можуть бути складові економічної безпеки, або можна обрати ключові фактори економічної безпеки підприємства за допомогою стохастичного факторного аналізу; в якості результативного показника може виступати інтегральний показник економічної безпеки підприємства.</p>
<p>Методи дослідження динамічних рядів дозволяють визначити прогностичні значення економічної безпеки підприємства, або провести згладжування її динамічного ряду на основі екстраполяції тенденцій.</p>	<p>Динамічні моделі для дослідження економічної безпеки підприємства можуть бути представлені трендовими моделями, моделями згладжування, мультиплікативними та адитивними моделями декомпозиції динамічного ряду, авторегресійними моделями, динамічними регресійними моделями, лаговими моделями.</p>
<p>Експертні методи оцінювання.</p>	<p>Вибір критеріїв найчастіше визначається функціональним або ресурсним підходом до формалізації стану економічної безпеки підприємства. Так, за допомогою екскретів оцінюється рівень економічної безпеки підприємства за рахунок інтегрального показника, що визначається за формулою [186]:</p> $K_{\text{ЕБП}} = \sum_{i=1}^n \lambda_i \cdot k_i$ <p>де λ_i – коефіцієнт, що відображає значущість функціональної складової економічної безпеки; k_i – величина часткового критерію за i-тою функціональною складовою; n – кількість функціональних складників економічної безпеки підприємства.</p>
<p>Індикативний метод оцінювання полягає у встановленні рівня його економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами, що представлені пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки.</p>	<p>Відповідно до фактичних значень показників і величини їхнього відхилення від граничних значень стан підприємства відносно економічної безпеки характеризують рівнями: нормальний, коли індикатори економічної безпеки підприємства знаходяться в межах граничних значень; передкризовий, коли перевищуються граничні значення хоча б одного з індикаторів; кризовий, коли граничні значення більшості основних індикаторів перевищуються; критичний, коли перевищуються граничні значення всіх показників – як основних, так і другорядних.</p>

Методи, що пов'язані з технологіями управління значно посилюють інформаційно-аналітичне забезпечення формату безпеки бізнес-процесів підприємства, сигналізують про необхідність їх удосконалення та модернізації, тому заслуговують більш детального розгляду. В їх техніках застосовуються показники, що розкривають ефективність та результативність бізнес-процесів. Загальним принципом цих технік виступає необхідність формування збалансованої системи показників. Так, метод стратегічних карт розглядається як спосіб узгодження цілей діяльності, контролю за їх досягненням, що відповідає принципу гармонізації та узгодженості, стратегічної спрямованості фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку. Цей метод дозволяє досягти «балансу» між традиційним управлінським контролем фінансових показників і формою контролю, що орієнтується на принципово іншу систему показників. До таких показників належать – формування корпоративних знань і досвіду, завоювання довіри споживачів і співробітників, розробка образу підприємства в майбутньому і т. д. Основна ідея стратегічних карт полягає в тому, що показники, які використовуються в управлінському контролі, дуже різноманітні, і необхідно їх узгодити не тільки з фінансовими цілями, але й між собою як за змістом, так і за строками реалізації.

Концепція стратегічних карт була започаткована Робертом Капланом і Девідом Нортоном й представлена у першому номері *Harvard Business Review* за 1992 рік. Стратегічні карти призначалися для узгодження короткострокових цілей діяльність компанії з її місією й стратегією на довгострокову перспективу за допомогою визначення чотирьох основних аспектів діяльності – фінансової, відносин зі споживачами, організації внутрішніх бізнес-процесів, навчання й розвитку (рис. 1.1).

Основні принципи побудови системи показників для стратегічних карт полягають у [63, с. 37]: зручному форматі для пропаганди й змісту стратегії компанії; аналізі причинно-наслідкових залежностей між факторами-умовами; створенні стратегічного бачення як основи вибору напрямку руху; систематичному обговоренні досягнень, цілей, що замінювало традиційні

методи планування й контроль за фінансовими показниками.

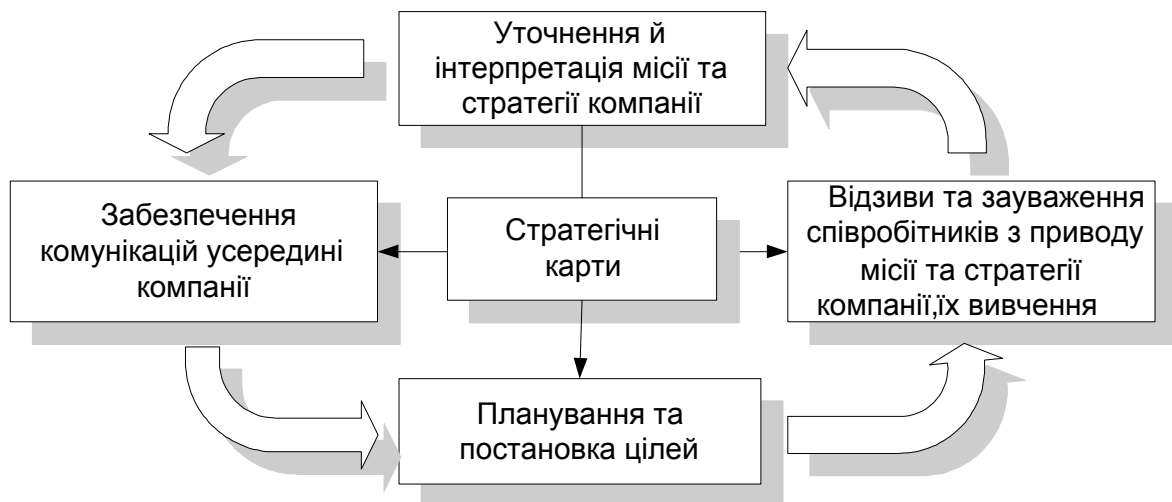


Рис. 1.1. Характеристика методу стратегічних карт у моделі Каплана й Нортон

Модель стратегічних карт, що запропонував Л. Мейсель також базується на чотирьох ключових аспектах, за якими ведеться оцінювання бізнесу компанії. Однак, замість аспекту навчання й розвитку Л. Мейсель використовує трудові ресурси, де оцінюється інноваційна діяльність, навчання й підготовка персоналу, удосконалювання продукції й формування базисної компетенції й корпоративної культури компанії.

К. Адамс і П. Робертс запропонували модель оцінки ефективності діяльності й росту EP2M (*Effective Progress and Performance Measurement*), основною функцією якої виступає оцінювання процесів реалізації стратегії й формування корпоративної культури, що «визнає постійний рух уперед звичайним стилем життя» (рис. 1.2).

Відповідно до моделі ефективності, оцінювання проводиться в чотирьох напрямках: зовнішнє середовище – обслуговування споживачів і задоволення попиту; внутрішнє середовище – підвищення ефективності й продуктивності; організаційної ієрархії «зверху вниз» – поширення й адаптація загальної стратегії компанії на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін; організаційної ієрархії «знизу нагору» – посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників. Фундаментальними положеннями моделі

виміру ефективності є:

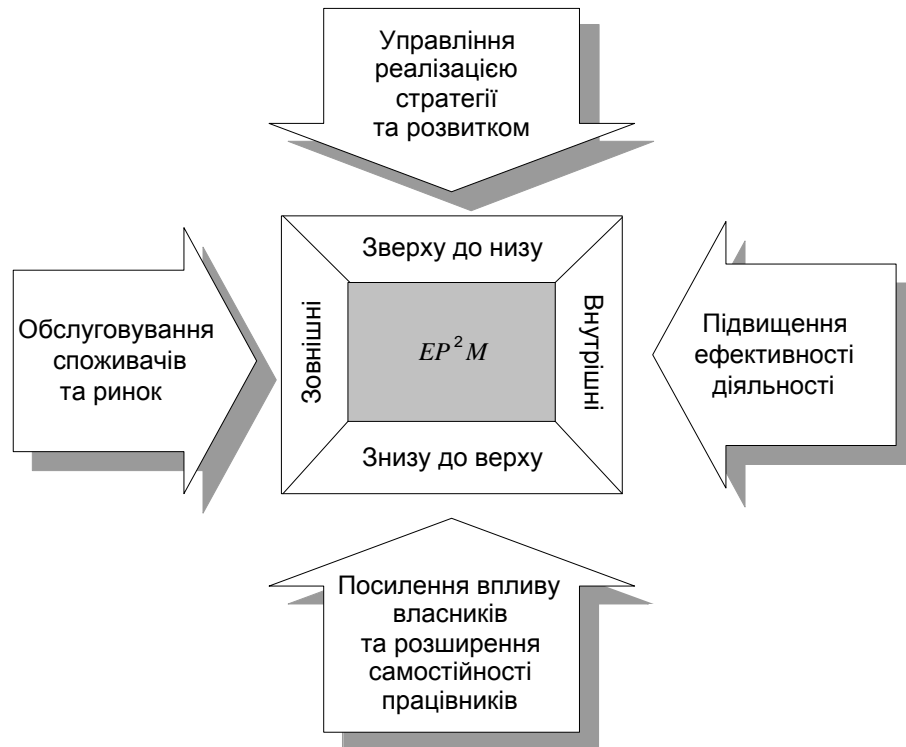


Рис. 1.2. Цілі й оцінки ефективності діяльності та економічного зростання [115, с. 41]

для організації неприйнятно (або навіть не можливо) концентруватися на потребах однієї або декількох зацікавлених сторін у бізнесі – зазвичай це акціонери або клієнти;

стратегія, процеси й потужності організації повинні бути узгоджені між собою й пов'язані один з одним;

організація й зацікавлені в ній сторони повинні визнати, що їх відносини є взаємно зобов'язуючими.

Модель «Призма ефективності» О. Нільсон-Горана, Ж. Рій і В. Магнуса (рис. 1.3) є удосконаленою концепцією стратегічних карт, де в оцінку успіхів компанії включено інтереси зацікавлених сторін (інвесторів, клієнтів, посередників, персоналу, постачальників, регуляторних органів, співтовариств, впливових груп, альянси партнерів). При цьому критерій «вигоди» для зацікавлених сторін повинен визначатися за характером їх взаємин з організацією.

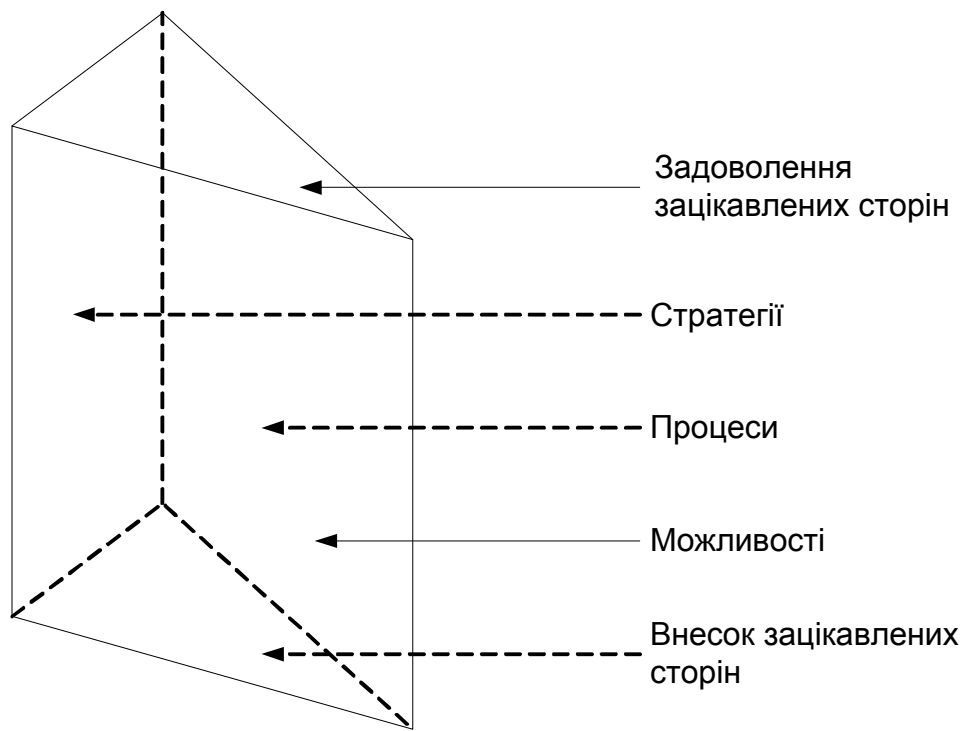


Рис. 1. 3. Призма ефективності [115, с. xi]

Пріоритетне значення в запропонованих технологіях мають принципи розробки й відбору показників для стратегічних карт, а саме: показники відбираються так, щоб відповідальні за їх виконання співробітники легко розуміли, що від них потрібно; прагнення до порівнянності показників діяльності по вертикалі й горизонталі організаційної структури може обмежити їх кількість; установлення персональної відповідальності за досягнення заданого рівня показників; процедура декомпозиції корпоративних показників для нижніх рівнів управління, а також взаємозв'язок показників на суміжних рівнях управління; можливість використання показників для встановлення цілей діяльності.

З позицій наявних теоретичних здобутків необхідно зауважити, що загальним для представленого аналітичного інструментарію є обмеженість кількісного аналізу, оперування якісними, недостатньо конкретизованими параметрами, суб'єктивізм при оціночних процедурах, встановлені шкали оцінок та ін. Тому, подальший розвиток розроблення аналітичного інструментарію оцінювання фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів

розвитку повинен відбуватися як через побудову досконаліших показників-індикаторів для кількісного оцінювання достатності рівня економічної безпеки підприємства та їх застосування в системі стратегічного управління підприємством. Вирішення зазначеного завдання неможливе без врахування особливостей розвитку та функціонування підприємств машинобудівної галузі.

Таким чином, з позиції врахування основних положень процесного, ресурсного, компетентнісного підходів та концепції безпеко-орієнтованого розвитку положеннями формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів на стратегічному рівні є такі:

фінансово-економічна безпека бізнес-процесів є невід'ємною складовою процесу управління діяльністю, підтримки ефективності та удосконалення бізнес-процесів;

підсистема фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів заснована на принципах відповідності стратегічним цілям розвитку та їх узгодженості з інтересами основних груп учасників зовнішнього оточення підприємства – споживачами або клієнтами, постачальниками, інвесторами, кредиторами, конкурентами, партнерами, державою;

вибір та розробка стратегічних заходів з економічної безпеки розвитку ґрунтуються на результатах аналізу можливостей та загроз й враховує результати ключових та проблемних бізнес-процесів.

Тому фінансово-економічна безпека бізнес-процесів забезпечується формуванням таких властивостей здійснення бізнес-процесів як:

адаптивність через узгодженість стратегічних цілей та завдань в бізнес-процесах розвитку, конкурентної поведінки підприємства на ринку;

управлінської компетентності через стратегічне мислення, гнучкість управлінських рішень в бізнес-процесах управління; стійкість, яка створюється за рахунок достатності фінансово-економічних ресурсів, ефективності їх використання в процесах виробництва;

інноваційної активності за рахунок оновлення та якості продукції, що випускається, надійності техніко-технічних процесів екологічність та соціальна

відповідальність через дотримання соціальних стандартів та мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Вирішення зазначених завдань неможливе без застосування стратегічного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів розвитку підприємств.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз теоретичних досліджень показав, що традиційним у світовій практиці вважається ресурсно-функціональний підхід, у межах якого фінансово-економічна безпека підприємства розглядається як стан ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і дестабілізуючим чинникам. Такому спектру проблем економічної безпеки підприємств та їх вирішенню присвячено наукові праці вітчизняних вчених-економістів, як: З. Варналій, В. Геєць, Я. Жаліло, В. Забродський, Т. Клебанова, М. Кизим, Г. Козаченко, В. Крутов, М. Куркін, О. Ляшенко, В. Лук'янова, В. Пономаренко, С. Філіпова, Л. Шемаєва. Дослідження, що базуються на захисному підході, де економічна безпека розглядається як стан захищеності від загроз та ризиків, представлені в працях М. Бендікова, В. Вітлінського, Т. Гладченко, О. Ілляшенко, Д. Ковальова, І. Хома. Результати цих досліджень створюють методологічний базис для побудови системи управління фінансово-економічною безпекою, що формує його управлінську реакцію на певні ризики та загрози за рахунок специфічних функцій та аналізу, обліку, діагностики.

2. Для виділення предмету дослідження зазначено, що діяльність підприємства є мережею процесів, у якій протікають взаємозалежні та взаємопов'язані бізнес-процеси, які включають в себе всі види діяльності, що здійснюються на підприємстві. При цьому слід враховувати інформаційні, людські, організаційні та техніко-технологічні ресурси, що поступають на вхід

бізнес-системи та забезпечують умови фінансово-економічної безпеки реалізації бізнес-процесів. Загально визнаним є виділення таких видів бізнес-процесів: основні (операційні), що представляють основну діяльність - виробництво, маркетинг, постачання, продажі; забезпечувальні (допоміжні) – обслуговують основний бізнес-процес - бухгалтерський облік, підбір персоналу, технічна підтримка, правове забезпечення; управління, що управляють функціонуванням системи (корпоративне управління, менеджмент); розвитку – забезпечують виживання та отримання прибутку в довгостроковому періоді. В результаті здійснення бізнес-процесів на виході створюється продукція/послуга для задоволення споживачів.

3. Аналіз концептуального базису економічної безпеки дозволив виділити концепції економічної безпеки, що пов'язані з проблемами розвитку - «сталого розвитку» й «захисту від загроз». Основні положення виділених концепцій фокусують увагу на протиріччях, що є характерними для виділених аспектів економічної безпеки сучасного етапу світового розвитку: «глобалізації та інтеграції» - між глобальним та локальним; «переходу від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки» - між соціально-економічними та технологічними процесами, стабільністю та мінливістю, відтворенням та інноваціями, динамічністю та стійкістю.

4. Обґрунтовано, що пріоритетним підходом для формування фінансово-економічної безпеки розвитку підприємства виступає процесний підхід, в рамках якого здійснюється переоцінка та перехід до нового погляду на фінансово-економічну безпеку як підсистему управління бізнес-процесами підприємства, що в просторі небезпечних ринкових ситуацій надає всій діяльності підприємства стійкість та маневреність за рахунок усвідомлення небезпек і загроз, розробки інструментарію для їхнього подолання, аналізу та оцінювання умов достатності та ефективного використання фінансових, техніко-технологічних, інформаційних, організаційних та людських ресурсів.

5. Для визначення сутності та змісту поняття «фінансово-економічна безпека» та характеристик видів бізнес-процесів визначено критерії-ознаки

фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. За визначеними критеріями достатність ресурсів має принципове значення для формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Такий погляд на фінансово-економічну безпеку відповідає ресурсному підходу й зосереджує увагу на необхідності формування інформаційно-аналітичного інструментарію (показників, критеріїв, методів та технік розрахунку) для аналізу та оцінювання рівня достатності ресурсного потенціалу та ефективності його використання в бізнес-процесах підприємства.

Доведено, що для бізнес-процесів, які відповідають за стратегічне управління найважливішими є параметри, що характеризують їх важливість, проблемність та можливість змін з точки зору досягнення стратегічних цілей. Тому для формування їх фінансово-економічної безпеки необхідним є застосування компетентнісного підходу, що фокусується на організаційних та стратегічних знаннях, здатностях для отримання бажаних результатів реалізації стратегії.

6. Визначено положеннями формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів на стратегічному рівні: фінансово-економічна безпека бізнес-процесів є невід'ємною складовою процесу управління діяльністю, підтримки ефективності та удосконалення бізнес-процесів; підсистема фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів заснована на принципах відповідності стратегічним цілям розвитку та їх узгодженості з інтересами основних груп учасників зовнішнього оточення підприємства – споживачами або клієнтами, постачальниками, інвесторами, кредиторами, конкурентами, партнерами, державою; вибір та розробка стратегічних заходів з економічної безпеки розвитку ґрунтуються на результатах аналізу можливостей та загроз й враховує результати ключових та проблемних бізнес-процесів. Тому фінансово-економічна безпека бізнес-процесів забезпечується формуванням таких властивостей здійснення бізнес-процесів як: фінансово-економічна стійкість; організаційна адаптивність; функціональна ефективність; інноваційна активність; управлінська компетентність. Вирішення зазначених завдань

неможливе без застосування стратегічного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів розвитку підприємств.

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [93; 94; 132; 186; 189].

Список використаних джерел [4, 7, 12, 13, 14, 15, 18, 25, 30, 32, 33, 36, 53, 58, 59, 62, 63, 68, 70, 71, 75, 79, 89, 97, 105, 115, 119, 123, 124, 128, 129, 141, 156, 160, 168, 172, 173, 178, 180, 183, 190, 191, 202].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз умов функціонування та розвитку промислових підприємств України

Результатом проведення дослідження умов функціонування та розвитку промислових підприємств України є вирішення завдань щодо виявлення загроз фінансово-економічної безпеці їх бізнес-процесів та визначення пріоритетних напрямків безпеко-орієнтованого розвитку. Сучасні глобалізаційні процеси характеризуються кризовими явищами, зростанням динамічності конкурентного середовища, нестабільністю фінансової системи, ресурсних та споживчих ринків, мінливістю суспільних та політичних орієнтирів розвитку. В процесі глобалізації відбувається становлення нового світопорядку, де основою конкуренції виступають знання.

Високий ступінь конкурентоспроможності країни характеризується наявністю в ній механізмів формування умов і засобів, які зумовлюють її національну безпеку, економічний розвиток та підвищення рівня добробуту населення. На сучасному етапі місця, які займає Україна у рейтингах міжнародних організацій, на жаль, свідчать про її низький рівень конкурентоспроможності.

За даними дослідження глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму індекс конкурентоспроможності розраховується за 113 змінними, що детально характеризують конкурентоздатність країн світу, які знаходять на різних рівнях економічного розвитку [153]. Всі змінні об'єднані 12 контрольними показниками, що характеризують національну конкурентоздатність: якість інститутів;

інфраструктура; макроекономічна стабільність; здоров'я та початкова освіта; вища освіта та професійна підготовка; ефективність ринку товарів та послуг; розвиненість фінансового ринку; рівень технологічного розвитку; розмір внутрішнього ринку; конкурентоздатність компаній; інноваційний потенціал. У рейтингу країн за 2017р. та 2019р. Україна мала 85 позицію, у 2018 році це була 81 позиція (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рейтинг країн світу за індексом конкурентоспроможності та місце України в рейтингу, [153]

№ позиції	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	Швейцарія	Швейцарія	Сінгапур
2	Сінгапур	США	США
3	США	Сінгапур	Гонконг
4	Нідерланди	Нідерланди	Нідерланди
5	Німеччина	Німеччина	Швейцарія
6	Швеція	Гонконг	Японія
7	Великобританія	Швеція	Німеччина
8	Японія	Великобританія	Швеція
9	Гонконг	Японія	Великобританія
10	Фінляндія	Фінляндія	Данія
81		Україна	
85	Україна		Україна

Глобалізація розглядається як феномен сучасного науково-технічного розвитку, процес стрімкого формування єдиного загальносвітового фінансово-інформаційного простору на базі нових, переважно комп'ютерних технологій, інноваційних процесів мислення, де домінує ефект масштабу, кооперації та відкритості. Основною ознакою розвитку промислових підприємств є їх інноваційна діяльність, так як інноваційний процес сприяє зростанню промислового виробництва, підвищенню продуктивності праці, залученню нових резервів до виробничої сфери. На жаль, реалії сучасної економічної

ситуації в Україні полягають у тому, що на відміну від розвинених країн, які до 85–90% приросту ВВП забезпечують за рахунок так званих «інтенсивних факторів», включаючи інновації, Україна недостатньо використовує свій інноваційний потенціал [59]. Продовжує деградувати ринок науково-технічної продукції внаслідок незначного попиту на інноваційні розробки через низьку платоспроможність вітчизняних споживачів. Україна за рівнем технологічного розвитку серед 137 країн світу посіла 81-у позицію та отримала 4,1 бали (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинг України за інноваційними складовими серед інших країн світу [153]

Показник	Рейтинг			
	2014 – 2015 (серед 144 країн)	2015 – 2016 (серед 140 країн)	2016 – 2017 (серед 138 країн)	2017 – 2018 (серед 137 країн)
Технологічна готовність	76	79	85	81
Придбання нових технологій	114	103	97	111
– наявність новітніх технологій	113	96	93	107
– освоєння технологій фірмами	100	100	74	84
– прями іноземні технології та технологічний трансферт	127	117	115	118
Складові індексу інноваційності	81	54	52	61
– здатність до інновацій	82	52	49	51
– якість наукових установ	67	43	50	60
– витрати компаній на дослідження і розвиток	52	54	68	76
– співробітництво університетів та промисловості у сфері ДІР	74	74	57	73
– державні закупівлі технологічної продукції	123	98	82	96
– забезпеченість інженерів та вчених	48	29	29	25

За даними доповіді Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO) «Глобальний інноваційний індекс» 2017 р., який підготовлений спільно з Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD, рейтинг лідерів країн-новаторів склали Швейцарія, Швеція, Нідерланди, США та Сполучене Королівство [153]. Група країн, в яку входять Індія, Кенія та В'єтнам випереджає країни, що досягли такого ж рівня розвитку. Моніторинг здійснюється кожного року приблизно 130 країн за даними показників інноваційної активності: від патентних замовлень до обсягів витрат на освіту.

В заяві Генерального директора ВОІС Ф. Гаррі зазначено: «В глобальній економіці, фундаментом якої все частіше становляться знання, інновації виступають локомотивом економічного зростання, однак при цьому треба додаткові вкладення, які допоможуть стимулювати реалізацію творчих здатностей людини та збільшити обсяги виробництва. Інновації можуть стати важелем, який може трансформувати економічне піднесення, що спостерігається в довгострокове зростання». До інноваційних гігантів таких як, Китай, Японія та Республіка Корея, наближається група країн Азії – Індонезія, Малайзія, Сінгапур, Таїланд, Філіппіни та В'єтнам, що активно удосконалюють свої інноваційні екосистеми та досягають високих результатів з розвитку сфери освіти, НДОКР, темпам росту продуктивності праці та експорту високотехнологічної продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка позицій України в Глобальному інноваційному індексі

Глобальний інноваційний індекс	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Ресурси інновацій	77	75	82
Результати інновацій	40	35	36

У 2017 році Україна посіяла 50-ту позицію, піднявшись з 56 місця [153]. У 2018 році ця позиція була значно покращена (43 позиція). В Глобальному інноваційному індексі за 2019 рік Україна посіла 47 місце, увійшовши до ТОП

трьох країн економічної групи lower-middle income (табл. 2.3). За даними результатів інновацій показники країни були кращими (35 позиція у 2018 році та 36 позиція у 2019 році) ніж ресурси інновацій (75 позиція у 2018 році та 82 позиція у 2019 році).

Дослідники НАН України [59] в національній доповіді щодо проблем соціально-економічного розвитку країни зазначають, що інноваційні процеси у промисловості мають переважно екстенсивний характер, і нові види продукції освоюються в основному шляхом використання науково-технічних надбань попередніх років. Такий тип інноваційного розвитку має вузькі межі і не дозволяє підтримувати конкурентоспроможність вітчизняних підприємств протягом тривалого часу. Внаслідок цього частка України у світовому обсязі торгівлі високотехнологічною наукомісткою продукцією залишається дуже незначною – лише 0,1%, що на порядок менше, ніж у Польщі, і на 2 порядки – ніж у Німеччині. У 2019 році 782 українських підприємства здійснювали інноваційну діяльність, з яких впроваджували інновації - 13,8% й займалися виробництвом машин та устаткування - 10,2% інноваційно-активних підприємств. Для порівняння, у 2012 році інноваційною діяльністю займалися 1758 підприємств, однак впроваджували інновацій 13,6%. Загалом підприємства витратили на інновації 14220,9 млн.грн., з яких найбільше - на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (10185,11 млн.грн., що становило 71,6% від загальної суми витрат). Витрати на НДР в загальній сумі витрат на інновації у 2019 році склали 20,5%. Цей факт підтверджує висновок, що такий тип інноваційного розвитку має вузькі межі і не дозволяє підтримувати конкурентоспроможність вітчизняних підприємств протягом тривалого часу. Фінансування інновацій відбувалося здебільшого власними коштами підприємств (майже 88%), кошти держбюджету отримали 6 підприємств (3,9 %), а іноземних інвесторів – 3 підприємства (0,3%). Внаслідок цього частка України у світовому обсязі торгівлі високотехнологічною наукомісткою продукцією залишається дуже незначною – лише 0,1%, що на порядок менше, ніж у Польщі, і на 2 порядки – ніж у Німеччині.

Високотехнологічний сектор України є меншим, ніж у більшості країн, виробляє 0,5% ВВП та надає роботу 0,5% зайнятих осіб. У цьому секторі функціонує лише 4,0% промислових підприємств. Тому найбільш проблемними питаннями готовності промислового сектору України щодо залучення в глобальний високотехнологічний процес, розробки майбутніх інновацій та технологій виступають: низький рівень розвитку кластерів; незацікавленість державних організацій та установ у закупівлі нової технологічної продукції, недостатність фінансових коштів; низький рівень залучення прямих іноземних інвестицій та трансферу технологій. В той же час за індексом інноваційної ефективності у рейтингу країн Україна посіла у 2018 році п'яту позицію, що на 6 позицій вище, ніж у 2017 році. Це свідчить про зростання ефективності інноваційної діяльності в країні.

Інвестиційний процес в Україні не виконує функцію сприяння оновленню виробничої бази на інноваційній основі, результатом реалізації якої мала б стати структурна перебудова національної економіки у напрямі формування виробництв з довгостроковими інноваційними конкурентними перевагами. Так, у 2017р. загальний обсяг витрат на виконання НДР власними силами організацій становив 13379,3 млн.грн, у тому числі витрати на оплату праці – 7152,9 млн.грн, інші поточні витрати – 5444,6 млн.грн, капітальні витрати – 781,8 млн.грн, з них витрати на придбання устаткування – 659,1 млн.грн. За розрахунками Державної служби статистики України за даними 2017 р. [135], питома вага загального обсягу витрат у ВВП становила 0,45%, у тому числі за рахунок коштів державного бюджету – 0,16%. За даними 2016р., частка обсягу витрат на НДР у ВВП країн ЄС у середньому становила 2,03%. Більшою за середню частка витрат на дослідження та розробки була у Швеції – 3,25%, Австрії – 3,09%, Німеччині – 2,94%, Данії – 2,87%, Фінляндії – 2,75%, Бельгії – 2,49%, Франції – 2,25%; меншою – у Македонії, Латвії, Румунії, Кіпрі та Мальті (від 0,43% до 0,61%).

У 2017 р. 21,9% загального обсягу витрат були спрямовані на виконання фундаментальних наукових досліджень, які на 92,4% профінансовано за

рахунок коштів бюджету. Частка витрат на виконання прикладних наукових досліджень становила 23,6%, які на 51,5% фінансувалися за рахунок коштів бюджету та 27,6% – за рахунок коштів організацій підприємницького сектору. На виконання науково-технічних (експериментальних) розробок спрямовано 54,5% загального обсягу витрат, які на 40,3% профінансовані іноземними фірмами, 28,7% – організаціями підприємницького сектору та 14,3% – за рахунок власних коштів. Майже половина обсягу витрат, направлено на виконання фундаментальних наукових досліджень, припадала на галузь природничих наук, 25,5% – технічних, 9,4% – сільськогосподарських. На виконання прикладних наукових досліджень спрямовано 44,3% витрат галузі технічних наук, 20,4% – природничих, 12,3% – сільськогосподарських. Більша частина (87,7%) витрат на виконання науково-технічних (експериментальних) розробок припадає на галузь технічних наук [135].

За методологічними поясненнями Державної служби статистики України [135], заходи з інноваційної діяльності не завжди приводять до впровадження інновацій, але необхідні для їх створення. Тому з 2007 року до інноваційної діяльності включаються дослідження і розробки, не пов'язані прямо з конкретною інновацією. Крім зазначеного, придбання нових технологій це придбання, які використовуються для реалізації технологічних інновацій, враховуючи: виключні майнові права власності на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ліцензії, ліцензійні договори на використання зазначених об'єктів; комерційні таємниці (формули, розрахунки, плани, креслення, незапатентовані винаходи та ін.; інструкції, опис, вимоги, дані, методи і методики); проекти; технології в розукомплектованому вигляді; товарні знаки; інші інжинирингові, консалтингові послуги(включаючи дослідження та розробки), придбані від сторонніх організацій, приватних осіб тощо (без врахування виробів, зразків, машин, апаратів, комплектуючих або запасних частин, інструментів тощо, що придбані в комплекті з документами. Підприємство може придбати технологію як у матеріальній, так і в нематеріальній формі. Символічним є те, що починаючи з 2007 року назву

показників у звітах змінено на «придбання інших зовнішніх знань». Рівень наукомісткості виробництва відображає частку витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі реалізованої продукції. Значення цього показника в Україні залишається низьким. Більше того, його динаміка в промисловості в останні роки залишається негативною (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності[135]

Питома вага підприємств, що займалися інноваціями	Загальна сума витрат, млн.грн.	Дослідження та розробки, млн.грн.	Придбання інших зовнішніх знань, млн.грн.	Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, млн.грн.	Інші витрати, в т.ч. підготовка для впровадження інновацій, млн.грн.
17,3 (2015р.)	13813,7	2039,5	84,9	11141,3	548,0
18,9 (2016р.)	23229,5	2457,8	64,2	19829,0	878,4
16,2 (2017р.)	9117,5	2169,8	21,8	5898,8	1027,1
16,4 (2018р.)	12180,1	3208,8	46,1	8291,3	633,9
15,8 (2019р.)	14220,9	2918,9	37,5	10185,1	1079,4

Рівень інноваційності продукції, як співвідношення частки інноваційної в загальному обсязі реалізованої продукції, в промисловості України становив 1,4% у 2015 р.; 0,7% у 2017 р.; 0,8% у 2018 р.; 1,3% у 2019 р. (табл. 2.5). Загальна кількість впровадження нових видів технологічних процесів в промисловості України у 2015 р. [150] становила 1217 процесів, у 2016 р.- 3489, у 2017 р. – 1831, у 2018 р. – 2002, у 2019 р. – 2318 процесів; у тому числі маловідходних та ресурсозберігаючих – 458, 748, 611, 926, 857 процесів відповідно за роками. Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції у 2015 р. – 3136 найменувань, а у 2017 р. – 2387, у 2018 р. – 3843, у 2019 р. – 2148. Як бачимо, не зберігається стійка тенденція до зростання щодо впровадження інновацій на вітчизняних промислових підприємствах[135].

Впровадження інновацій на промислових підприємствах[135]

рік	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впровадження нових технологічних процесів, процеси	У т.ч. маловідхоні ресурсозберігаючи	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	З них, нові види техніки	Питома вага реалізованої продукції в обсязі промислової, %
2015	15,2	1217	458	3136	966	1,4
2016	16,6	3489	748	4139	1305	-
2017	14,3	1831	611	2387	751	0,7
2018	15,6	2002	926	3483	920	0,8
2019	13,8	2318	857	2148	760	1,3

Водночас використання інноваційних технологій та випуск оновленої продукції у промисловості є передумовою її відродження та підвищення конкурентоспроможності. Першорядного значення сьогодні набувають енергозберігаючі технології і використання нетрадиційних енергоресурсів. Базовими тут є принципово нові енергозберігаючі технології (високоєфективні міні-енергетичні установки, енергозберігаючі способи передачі енергії); нетрадиційні енергоресурси та нові покоління генераторів енергії (ефективні гідроелектричні станції, атомні генератори нового покоління, теплові насоси, ефективні технології використання сонячної, вітрової енергії, підземного тепла), засоби і системи контролю за витратами і втратами енергії.

В Україні існує певний досвід в розробці та впровадженні маловідходних та енергозберігаючих технологій [59]. Так, Інститут технічної теплофізики розробив нові види водогрійних котлів з утилізатором теплоти вихідних газів; Інститут проблем машинобудування ім. А.М. Підгорного запропонував ефективну систему діагностики термонапруженого стану та оцінку спрацювання ресурсу, яка вже введена в дослідно-промислову експлуатацію на Харківській ТЕЦ-5; Інститутом електродинаміки розроблено та експериментально досліджено ітеративний метод та алгоритми моделювання статистичних параметрів багатофазної системи напруг і струмів для імітації

режимів перевірки робочих засобів вимірювання параметрів кількості та якості електричної енергії на основі цифрового керованого генератора; Інститут вугільних технологій розробив технологію спалення надвисокотеплотного палива; Інститутом відновлюваної енергетики створена інформаційна база універсальних зведених гідромеханічних характеристик турбін вітчизняної розробки для малих гідроелектростанцій; результати дослідження Інституту проблем безпеки атомних електростанцій впроваджено та використовуються на об'єкті «Укриття» з метою підвищення рівня його ядерної, радіаційної та екологічної безпеки та перетворення на екологічно безпечну систему, а також на діючих українських АЕС з метою підвищення рівня їхньої безпеки, ефективності [59].

Однак, за опублікованими даними Державної служби статистики України [135], показник частки маловідходних та ресурсозберігаючих процесів в загальному обсязі впроваджених нових технологічних процесах не демонструє тенденцію зростання – 37,6% (2015 р.), 21,4% (2016 р.), 33,3% (2017 р.), 46,2% (2018 р.), 37,9% (2019 р.). Тому, як зазначають експерти [135], в напрямі ресурсо- і енергозбереження, екологізації виробництва та підвищення його загального рівня ефективності постають завдання з розробки технологічного обладнання для модернізації базових галузей промисловості; орієнтації галузі приладобудування на максимальне задоволення потреби економіки в сучасних приладах контролю та вимірювання, які мають знайти широке застосування в процесах технічного переоснащення систем зв'язку і транспорту, в автоматизованих системах управління технологічними процесами і роботизованими комплексами, в енергозберігаючих технологіях, в навігаційних системах різного призначення (системи авіаційної, корабельної, військової та автомобільної електроніки).

Не менш актуальними завданнями з інноваційного розвитку промисловості є розробка принципово нових матеріалів із заздалегідь заданими властивостями, що вимагають мінімальної обробки та є екологічно чистими. Серед таких матеріалів найважливішими є нові покоління композитів і керамічних матеріалів,

термопластів і каталізаторів, аморфних металів і сплавів, надтверді матеріали і надпровідники, нелінійне оптичне скло. Важливо враховувати динаміку змін в обсязі нових замовлень на виробництво за окремими видам діяльності переробної промисловості обсяг іноземних замовлень (табл. 2.6), так як найближчими роками спостерігається зменшення виробництва й експорту металів, тому одним з пріоритетних напрямів виступає концентрація зусилля на розробці нових перспективних нетрадиційних матеріалів. В Україні перспективними розробками в цій галузі займаються установи НАН України, серед яких слід виділити Інститут проблем матеріалознавства ім. І.М.Францевича, Інститут надтвердих матеріалів ім. В.М.Бакуля, Інститут монокристалів, Національний науковий центр «Харківський фізико-технічний інститут», Науково-технологічний центр «Реактивелектрон» інші наукові установи. В останні роки, зокрема, розробили інструменти із надтвердих матеріалів з кубічного бору, технологію спікання довгомірних заготовок із сплаву на основі вольфраму із контрольованою формозміною, алмазно-абразивні спеціальні інструменти для обробки полімерних композиційних матеріалів тощо. Результати досліджень частково впроваджено на провідних підприємствах України, таких як ДП «Антонов» (м. Київ), ПАТ «Мотор Січ» (м. Запоріжжя), ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (м. Кривий Ріг), та інші.

Важливим напрямом модернізації економіки на інноваційній основі є розробка систем машин і виробничих технологій нових поколінь. Цей напрям обумовлений необхідністю майбутньої великомасштабної заміни застарілих основних фондів у більшості виробництв. При цьому, як зазначає В.М. Геєць [60] неприпустима орієнтація на збереження технологій четвертого укладу, що консервують низьку конкурентоспроможність продукції. Потрібна оцінка стану і перспектив переходу до систем машин і технологій нових поколінь. У цьому контексті слід зазначити, що Україна зберігає сильні позиції за деякими напрямами розвитку авіакосмічних технологій та в окремих технологіях транспорту і зв'язку. До наукових установ, які займаються цими питаннями, відносять Львівський центр Інституту космічних досліджень НАНУ та НКАУ, Інститут космічних досліджень НАНУ та НКАУ, Інститут технічної механіки

НАНУ та НКАУ та деякі інші наукові організації. Цими установами в останні роки розроблені нові види спеціальної апаратури, перспективні вимірювальні та інформаційні засоби для експериментальних досліджень параметрів ближнього космосу, нові підходи до тестування ракетних та авіаційних двигунів і впровадження ефективних видів палива.

Таблиця 2.6

Обсяг нових замовлень на виробництво продукції за окремими видами діяльності переробної промисловості(млн. грн.) [135]

Види діяльності	2018 р.		2017 р.		2016 р.	
	Обсяг млн.грн.	Частка іноземних замовлень ,%	Обсяг, млн.грн.	Частка іноземних замовлень, %	Обсяг, млн. грн.	Частка іноземних замовлень , %
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	41629,5	24,9	46264,5	27,2	57904,8	36,9
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	25841,7	13,0	21889,3	11,8	18842,9	12,4
Металургійне виробництво	407263,4	60,8	322770,0	66,9	261924,7	66,4
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	38223,1	32,0	29072,2	31,9	24141,5	35,3
Виробництво комп'ютерів, електронної і оптичної продукції	6519,0	30,8	7548,4	31,6	7030,9	34,5
Виробництво електричного устаткування	32311,3	41,7	21847,3	41,3	20637,6	33,0
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	52445,8	44,2	52431,5	49,3	38010,1	41,8
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	24388,9	65,5	18570,4	62,3	13030,3	63,3
Виробництво інших транспортних засобів	44352,8	48,9	31531,6	50,6	20787,4	62,0

Найбільш важливими для зміцнення безпеки країни, боротьби з тероризмом, ефективною діяльністю в умовах надзвичайних ситуацій є оборонотехнічні системи і засоби безпеки нових поколінь. Першочерговими заходами в цій сфері є: переоснащення армії і сил правопорядку новими поколіннями військової техніки; зміцнення позицій на світових ринках озброєнь; створення нових технічних засобів виявлення наркотиків; розробка ефективних засобів надання допомоги і порятунку при надзвичайних ситуаціях; розвиток технологій подвійного призначення та активне застосування їх у цивільних галузях. В Україні існує ціла низка спеціалізованих організацій та підприємств, здатних вирішувати ці завдання в цій галузі.

Таким чином, з урахуванням зазначених тенденцій розвитку інноваційної діяльності традиційні сектори промисловості України у коротко- та середньостроковій перспективі мають розвиватись за напрямом комплексної модернізації виробництва з впровадженням сучасних досягнень вітчизняної і світової науки й техніки.

До пріоритетних виробництв, які визначатимуть основний вектор розвитку наукомістких видів діяльності машинобудування, експерти відносять: виробництво авіаційної і ракетно-космічної техніки, приладобудування, суднобудування, виробництво новітнього рухомого складу та іншого обладнання для залізничного транспорту, верстато-інструментальне, енергетичне і сільськогосподарське машинобудування, виробництво електронної техніки та засобів зв'язку [59]. Тому вважається, що особливий пріоритет слід надавати створенню і розвитку вітчизняного виробництва: діагностичних систем і медичної апаратури для оснащення закладів охорони здоров'я, а також сучасних видів озброєння і військової техніки – радіолокаційних систем, високоточної зброї та засобів її знешкодження, ракетних систем широкого спектра призначення, систем дистанційного ведення бойових дій, засобів радіо- та космічного зв'язку.

Технологічного вдосконалення і технічного переоснащення на базі ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій потребують основні

процеси гірничо-металургійного комплексу. Тому основним завданням є створення умов для диверсифікації виробництва й оптимізації його структури за рахунок збільшення номенклатури нових видів продукції, в тому числі: електроплавильного виробництва сталі, виробництва титанових сплавів і прокату, алюмінієвої фольги, створення нових видів цирконієвої продукції підвищеного попиту, зокрема, для енергоустановок з прямим перетворенням енергії палива в електричну. В той же час постає завдання щодо впровадження нових, більш ефективних методів розробки природних запасів мінеральної сировини з використанням технологій внутрішнього відвалоутворювання. В хімічній та нафтохімічній галузі доцільним є: збільшення частки наукомістких і високотехнологічних хімічних виробництв, зокрема хіміко-фармацевтичної промисловості; оптимізація потужностей з виробництва базових видів хімічної продукції з урахуванням попиту внутрішнього і зовнішнього ринків; зниження ресурсо- та енергомісткості виробництва із залученням у технологічні процеси альтернативних і біовідновлюваних джерел енергії та сировини (біоетанолу, синтез-газу, хімічних продуктів коксування, продуктів поглибленої переробки нафти); приведення системи технічного регулювання до міжнародних стандартів (щодо якості продукції, екології, охорони праці, техніки безпека).

Велике значення для інноваційного розвитку країни має регіональна інноваційна політика та інфраструктура. Традиційно до основних елементів розвитку регіональної інноваційної інфраструктури, які свідчать, про можливість формування конкурентних переваг регіону та сприяють розвитку його інноваційного потенціалу відносять:

- виробничо-технологічні структури (технопарки, наукові парки, інноваційно-технологічні центри, бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні та інжинірингові фірми, венчурні фірми);
- юридичні (податкові) консультанти, консалтингові фірми;
- організації з підготовки і перепідготовки кадрів у сфері технологічного менеджменту (поява нової категорії фахівців з комерціалізації результатів НДДКР);

- фінансові структури (бюджетні, позабюджетні, венчурні, страхові фонди, кредитно-гарантійні організації небанківського сектора, банки, фінансово-промислові групи, орієнтовані на технологічну інноваційну діяльність);

- аналітичні центри інноваційного ринку, регіональні центри інноваційного розвитку, віртуальні біржі;

- кластери.

Позитивними факторами регіонального інноваційного розвитку, що впливають на економічний розвиток країни є:

- збільшення кількості об'єктів малого та середнього бізнесу, що призводить до більшої частки їх внеску у регіональне ВВП, прискорення дифузії нововведень, зростання інноваційного потенціалу регіонів держави;

- організація економіки регіону за допомогою новітніх та інноваційних методів зумовить міжрегіональну боротьбу, яка сприяє побудові інноваційної економіки регіону та підвищення його конкурентних переваг;

- формування розвиненої мережі інноваційної інфраструктури спричинить розвиток первинного ринку праці за рахунок створення нових робочих місць для висококваліфікованих фахівців, інноваційних закладів інфраструктури;

- формування сприятливої інвестиційної політики сприятиме залученню інвесторів для вкладення коштів у виробництво інноваційної продукції та розбудову інноваційної інфраструктури регіону.

Для комерційних структур:

- ефективна територіальна організація об'єктів інноваційної інфраструктури сприятиме майбутній безперешкодній реалізації власно розроблених інноваційних проектів у регіонах;

- ефективна організація інноваційної інфраструктури, формування та реалізація інноваційних проектів забезпечується за рахунок залучення фахівців з високими креативними здібностями, здатними створювати нові споживчі цінності;

- розробка та впровадження інноваційних проектів та новітньої техніки зумовить зменшення витрат на виробництво високотехнологічної продукції;
- упровадження інноваційних проектів для реалізації нагальних потреб та завдань регіональними органами влади забезпечить збільшення обсягу дотацій та субсидій з державного бюджету на здійснення інноваційної діяльності підприємствам, що здійснюють НДДКР;
- за рахунок реалізації науково-дослідних розробок та використання інноваційної матеріально-технічної бази підвищується результативність наукових розробок та забезпечується максимізація підприємницького прибутку;
- з огляду на упровадження інноваційних науково-дослідних та інформаційних розробок, потреба в реалізації яких є нагальною для регіону, державними структурами надаються пільги на оподаткування прибутку приватних підприємств;
- у процесі реалізації інноваційних проектів приватні підприємства використовують потужний кадровий та матеріально-технічний потенціал, з огляду на що вони мають можливість отримати часткове фінансове забезпечення проекту цільовими державними субсидіями;
- організація ефективної ринкової інфраструктури, потужного кадрового та фінансового потенціалу забезпечують отримання комерційними організаціями певних кредитних, податкових, амортизаційних та митних привілеїв;
- розробка інноваційних проектів, реалізація яких є вигідною на регіональному рівні та забезпечує організацію виробничого процесу з найменшою екологічною шкодою, мінімізацію токсичних викидів та рівня забруднення навколишнього середовища, сприяє фінансуванню виробництва та реалізації екологічно чистих товарів.

Для громадських організацій:

- можливість здійснення контролю громадськості за інноваційними процесами в регіоні реалізується завдяки створенню певних інформаційних інститутів, які використовують відповідне програмне забезпечення;

- збільшення соціального захисту населення та підвищення якості життя забезпечується ефективною інноваційною політикою організації соціальної інфраструктури, що зумовить інноваційний розвиток регіону в цілому;

- покращання раціонального природокористування за рахунок використання інновацій та інноваційних технологій забезпечується ефективним використанням НДДКР новітніх інформаційних програм, потужного кадрового та фінансового потенціалу;

- прояв ініціативи щодо формування та реалізації певного інноваційного проекту для громадських організацій містить їх певне моральне заохочення та зумовлює суспільне визнання.

Узгодження інтересів учасників є однією з основних передумов успішності формування та розвитку інноваційної інфраструктури регіону [166; 167]. Формування та розвиток інноваційної інфраструктури в регіоні повинен базуватись на таких принципах: адекватність інфраструктури рівню розвитку регіону, відповідність реальним потребам, раціональне територіальне розміщення, функціональна концентрація на гострих проблемах інноваційної діяльності, доступність послуг для підприємців (територіальна, інформаційна, вартісна), залучення державних і недержавних ресурсів [185]. В структурі пріоритетів у науково-технічній та інноваційній сферах пріоритети регіонального рівня займають нижню ступень ієрархії [59, с. 140].

Харківська область одна з найпотужніших в соціально-економічному розвитку серед інших областей України - з 2015 року визнавалася лідером рейтингу соціально-економічного розвитку за ключовими показниками: соціального забезпечення населення, розвиток підприємництва, підвищення енергоефективності, якість освіти, соціального захисту дітей та покращення екологічної ситуації.

У 2018 р. підприємствами Харківщини реалізовано промислової продукції на 190,5 млрд.грн. На підприємства області припадає 7,6% в загальнодержавному обсязі реалізованої продукції. Із загального обсягу реалізації на продукцію переробної промисловості припадає 52,9%, добувної

промисловості і розроблення кар'єрів – 29,0%, підприємств з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 16,9%, підприємств з водопостачання; каналізації, поводження з відходами – 1,2%. У 2018 р. порівняно індекс промислової продукції по Харківській області становив 101,9%. На підприємствах з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря обсяг випуску продукції збільшився на 12,5%; добувної промисловості і розроблення кар'єрів – на 7,4%; переробної промисловості зменшився на 1,1% [134].

У структурі реалізації продукції переробної промисловості Харківського регіону переважає продукція провідних для області видів економічної діяльності: виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, а також машинобудування (крім ремонту і монтажу машин і устаткування). Питома вага цих видів економічної діяльності склала у 2017 р. відповідно 34,7% (або 34,9 млрд.грн) та 23,0% (23,2 млрд.грн). Найбільший приріст виробництва промислової продукції спостерігався у виробництві хімічних речовин і хімічної продукції – на 20,3%. У виготовленні виробів з деревини, виробництві паперу та поліграфічній діяльності приріст склав 14,0%; у машинобудуванні, крім ремонту і монтажу машин і устаткування – 5,6%; у виробництві основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів – 1,2% [134].

Зменшення випуску промислової продукції спостерігалось у виробництві коксу та продуктів нафтопереробки на 21,3%; у текстильному виробництві, а також виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – на 14,0%; у виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – на 7,2%; у виробництві гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – на 4,6%; у металургійному виробництві, та виробництві готових металевих виробів, крім машин і устаткування – на 3,7%.

Машинобудування займає одну з ключових позицій в економіці Харківської області [134, 135]. Завдяки спільним зусиллям вчених, конструкторів, інженерів та робітників продукція машинобудування Харківщини користується значним попитом на вітчизняному та міжнародному

ринках. Машинобудівний комплекс представлений підприємствами, які займаються виробництвом машин і устаткування, транспортних засобів, електричного устаткування, комп'ютерів, електронної та оптичної продукції.

У січні–липні 2018 р. у Харківській області обсяг реалізованої промислової продукції машинобудування склав 12,7 млрд.грн. За цей період підприємства машинобудування збільшили обсяги виробництва порівняно з січнем–липнем 2017 р. на 4,1%.

У січні–липні 2018 р. суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності області експортовано механічних та електричних машин на суму 172,7 млн.дол. США (24,4% загальнообласного експорту), що на 16,6% більше, ніж у відповідному періоді попереднього року. У 2017 р. інноваційно активними підприємствами машинобудування реалізовано інноваційної продукції майже на 1,3 млрд.грн (49,8% усієї реалізованої інноваційної продукції), з якої 30% – за межі України; впроваджено 90 нових видів машин, устаткування, приладів, апаратів, придбано 17 нових технологій. Середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах машинобудування склала 46,9 тис. осіб, або 30,6% від середньооблікової кількості штатних працівників, зайнятих у промисловості. Середньомісячна заробітна плата штатного працівника у галузі машинобудування становила 7843 грн, що на 28,1% більше, ніж у січні–липні 2017 р. [135].

Таким чином, формування умов для фінансово-економічної безпеки інноваційного розвитку машинобудівних підприємств Харківського регіону забезпечується:

організацією ефективної ринкової інфраструктури - виробничо-технологічної (технопарки, інноваційно-технологічні центри, бізнес-інкубатори, інжинірингові та венчурні фірми); юридичної та консалтингової фірми; з підготовки і перепідготовки кадрів у сфері технологічного менеджменту; фінансової (бюджетні, позабюджетні, венчурні, страхові фонди, кредитно-гарантійні організації небанківського сектора, банки, фінансово-промислові групи, орієнтовані на технологічну інноваційну діяльність);

формуванням потужного кадрового та фінансового потенціалу за рахунок співробітництва з ВНЗ та отримання комерційними організаціями певних кредитних, податкових, амортизаційних та митних привілеїв, залучення інвесторів для вкладення коштів у виробництво інноваційної продукції та розбудову інноваційної інфраструктури регіону;

розробкою систем машин і виробничих технологій нових поколінь з впровадженням сучасних досягнень вітчизняної і світової науки й техніки, що обумовлено необхідністю майбутньої великомасштабної заміни застарілих основних фондів у більшості виробництв;

розробкою принципово нових матеріалів із заздалегідь заданими властивостями, що вимагають мінімальної обробки та є екологічно чистими. До таких відносять - нові покоління композитів і керамічних матеріалів, термопласти і каталізатори, аморфні метали і сплави, надтверді матеріали і надпровідники, нелінійне оптичне скло;

розробкою та реалізацією інноваційних проектів, що забезпечуються організацію виробничого процесу з найменшою екологічною шкодою, мінімізацію токсичних викидів та рівня забруднення навколишнього середовища, сприяє фінансуванню виробництва та реалізації екологічно чистих товарів.

2.2. Методичне забезпечення аналізу фінансово-економічно безпеки бізнес-процесів машинобудівних підприємств

Методичне забезпечення для аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств містить такі етапи-завдання: збір, обробка, упорядкування даних та вибір показників та методів моделювання та оцінювання факторів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів промислових підприємств, узгодженості та взаємозв'язку між бізнес-процесами підприємств (табл. 2.7).

Комплекс показників для аналізу факторів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів та узгодженості, взаємозв'язку між бізнес-процесами машинобудівних підприємств Харківського регіону було сформовано за виділеними критеріями фінансово-економічної безпеки основних, забезпечувальних, управління та розвитку бізнес-процесів (табл. 1.3, Додатки А). Такий аналіз проводився на промислових підприємствах Харківського регіону за 2016 та 2018 р.р.

Таблиця 2.7

Методичне забезпечення для аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств

Етапи-завдання-методи	Результати
Провести аналіз інноваційних, конкурентних та інституційних умов розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств.	Визначено: чинники, що створюють небезпечний стан для розвитку машинобудівних підприємств; пріоритетні напрямки, що забезпечують фінансово-економічну безпеку розвитку промислових підприємств
Вибрати показники для аналізу факторів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств та їх узгодженості	Сформовано комплекси показників за визначеними критеріями фінансово-економічної безпеки за кожним видом бізнес-процесів. Обґрунтовано вибір методів - факторного аналізу (головних компонент) та канонічної кореляції.
Методом факторного аналізу (головних компонент) виявити фактори фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів машинобудівних підприємств	Побудовано моделі та проведено аналіз факторів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів 15 машинобудівних підприємств Харківського регіону: забезпечення фінансової стійкості, інвестиційного забезпечення технологічних інновацій; оновлення кадрового потенціалу та виробничих фондів; достатності виробничого потенціалу; ефективності реалізації продукції; раціональності структури активів; ефективності використання основних фондів; забезпеченості кваліфікованим персоналом; ефективності процесів виробництва; ділової активності.
Методом канонічної кореляції провести аналіз узгодженості та взаємозв'язку між бізнес-процесами підприємств	Побудовано моделі причинно-наслідкових взаємозв'язків між бізнес-процесами управління та виробничим, забезпечення кадрами, інформаційно-технологічним, маркетинговим, інноваційно-інвестиційним бізнес-процесами. Визначено протиріччя, що створюють дисбаланс між бізнес-процесами машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Вибір показників для аналізу та оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів промислових підприємств Харківського

регіону та інтерпретація отриманих результатів базувалися на положенні, що достатній рівень фінансово-економічної безпеки відповідає умові, що всі показники повинні знаходитися в межах еталонних значень, недотримання яких порушує нормальний хід та безперервність всіх бізнес-процесів, відтворення потенціалу, зумовлює негативні тенденції функціонування та розвитку, що відображується у результатах діяльності підприємства. Завдання визначення мінімальної кількості факторів, яких досить для опису вихідної системи показників і їхніх кореляцій вирішувалося методом головних компонентів. Для розрахунків факторного аналізу (Додаток А) використаний модуль Factor Analysis і Principal Components (головних компонентів) ліцензійного статистичного пакета Statgraphics Plus 5.1 International Professional. Методи та послідовність факторного аналізу достатньо широко висвітлено в роботах [123; 129; 187]. В табл. 2.8 представлено моделі виявлених факторів.

Таблиця 2.8

**Фактори фінансово-економічної безпеки
бізнес-процесів**

Назва фактора	Система лінійних рівнянь виявлених синтезованих факторів
F_1 – забезпеченості власними коштами	$0,854742x_{11}+0,945456x_2+0,984267x_4+0,795392x_7$ x_{11} – виробіток на 1-го працівника за реалізованою продукцією x_2 – коефіцієнт співвідношення запозичених та власних коштів x_4 - коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами x_7 - коефіцієнт загального покриття
F_2 - маневреності власного капіталу	$-0,958254x_{10} + 0,877126x_{14} + 0,940107x_3$ x_{10} – індекс постійного активу x_{14} – рентабельність власного капіталу x_3 - коефіцієнт маневреності власного капіталу
F_3- рентабельності діяльності	$0,646007x_{13} + 0,502194x_{15} + 0,878971x_{16} + 0,706389x_9$ x_{13} – рентабельність активів x_{15} – рентабельність реалізованої продукції x_{16} - рентабельність загальна x_9 - оборотність дебіторської заборгованості
F_4 – розвитку виробничого персоналу	$0,643464x_{19} + 0,632851x_{22} + 0,820755x_{26} + 0,691267x_5$ x_{19} – темп змін питомої ваги виробничих активів підприємства x_{22} – коефіцієнт оновлення персоналу x_{26} - коефіцієнт підвищення кваліфікації x_5 - коефіцієнт абсолютної ліквідності
F_5– технологічного зростання	$-0,470214x_1 + 0,853536x_{12} + 0,925539x_{18}$ x_1 – коефіцієнт автономії x_{12} – фондовіддача за реалізованою продукцією x_{18} – темп змін активів підприємства

Назва фактора	Система лінійних рівнянь виявлених синтезованих факторів
F_6 – інформатизації виробництва	$0,881026x_{25} + 0,821199x_8$ x_{25} – темп змін витрат на інформатизацію x_8 – оборотність кредиторської заборгованості
F_7 – забезпеченості виробничим персоналом	$0,905261x_{21} + 0,583418x_{24}$ x_{21} – темп змін середньооблікової чисельності працівників x_{24} – питома вага інвестицій в основний капітал
F_8 – прибутковості діяльності	$0,917343x_{20} + 0,66848x_6$ x_{20} – темп змін чистого прибутку x_6 – коефіцієнт критичної ліквідності
F_9 – скорочення активів	$-0,914267x_{18}$ x_{18} – темп змін активів підприємства
F_{10} – зростання капітальних інвестицій	$0,93792x_{23}$ x_{23} – темп змін капітальних інвестицій

Пріоритетність факторів відповідає величині дисперсії, матриці факторних навантажень подані в Додатку А. Аналіз структури виявлених факторів показав, що в структурі фактору F_1 позитивний вплив показників коефіцієнту забезпеченості оборотних активів власними коштами (x_4), коефіцієнту співвідношення запозичених та власних коштів (x_2), виробітку на 1-го працівника за реалізованою продукцією (x_{11}), коефіцієнту загального покриття (x_7) свідчать про першочерговість дій та направленість бізнес-процесів управління на забезпечення власними коштами для безперервної діяльності підприємств. З такою метою формується більш мобільна структура активів які впливають на прискорення оборотності коштів підприємств. Якщо підприємство здійснює інвестиції зростає індекс постійного активу, при одночасному скорочення коефіцієнту маневреності. Але у випадку, коли підприємства реалізують стратегію вилучення вкладень й постає завдання збільшити власні оборотні засоби, то необхідним є зростання коефіцієнту маневреності при одночасному неминучому скороченні індексу постійного активу. Про таке свідчить структура фактору F_2 .

Структура фактора F_2 дозволяє визначити його як фактор маневреності власного капіталу досліджуваних підприємств. Аналіз показників цього фактору відображує стійку негативну дію (від'ємне значення коефіцієнту)

індексу постійного активу (x_{10}), що свідчить про скорочення виробничої бази підприємств та необхідність коригування основних фондів. В той же час позитивний вплив коефіцієнту маневреності власного капіталу (x_3) на фоні зниження індексу постійного активу свідчить про необхідність виконання першочергового завдання щодо забезпечення підприємств власними оборотними коштами. Необхідно аналізувати кожну статтю оборотних коштів і знаходити, які можуть призвести до неплатоспроможності підприємства.

Показники, що утворюють фактор F_3 , а саме, позитивного впливу рентабельності активів (x_{13}), рентабельності реалізованої продукції (x_{15}), загальної рентабельності (x_{16}), а також оборотності дебіторської заборгованості (x_9) свідчать про терміновість дій менеджменту підприємства для утримання фінансової стійкості підприємства. Так як відомо, що партнери, інвестори при взаємовідносинах з підприємством дуже зацікавлені в отриманні інформації про стан дебіторської заборгованості підприємства, бо її зростання свідчить про нестабільний фінансовий стан. Значне перевищення дебіторської заборгованості завжди створює загрозу фінансовій стійкості підприємства і робить необхідним залучення додаткових джерел фінансування.

Фактор розвитку виробничого персоналу (F_4) утворено показниками, що характеризують: розвиток персоналу – підвищення кваліфікації (x_{26}) та коефіцієнт оновлення персоналу (x_{22}), фінансово-економічної стійкості через коефіцієнт абсолютної ліквідності (x_5) та темп змін питомої ваги виробничих активів підприємства (x_{19}). Структура утвореного фактора є підставою для оцінки виробничих та інноваційних бізнес-процесів на досліджуваних підприємствах, їх інноваційної активності.

Підтвердженням зазначеного є зміст факторів – технологічного зростання (F_5), інформатизації виробництва (F_6), забезпеченості виробничим персоналом (F_7), прибутковості діяльності (F_8), скорочення активів (F_9) та зростання інвестицій (F_{10}). Зміст даних факторів свідчить про необхідність застосування стратегії вилучення вкладень, або залучення інвестицій з метою досягнення

фінансово-економічної стійкості та оновлення бізнес-процесів виробництва досліджуваних машинобудівних підприємств.

Слід зазначити, що фактори фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів інноваційного розвитку (інформатизації виробництва, модернізації обладнання, випуску інноваційної продукції, розвитку персоналу) не здійснюють значного впливу на діяльність досліджуваних підприємств. Аналіз та моделювання факторів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств за 2016 рік показав необхідність оновлення та удосконалення основних та забезпечувальних бізнес-процесів шляхом реінженірингу, структурних змін активів для підтримки фінансової стабільності, забезпечення достатнього рівня їх фінансово-економічної безпеки.

Для проведення аналізу факторів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств Харківського регіону за даними 2018 року був сформований комплекс показників, що наведений в табл. 2.9.

Метод факторного аналізу – головних компонент базується на тому, що головні фактори формуються таким чином, щоб перший фактор мав максимально можливу дисперсію та пояснював максимум мінливості вихідних даних, другий, не корельований до першого фактору, – максимум дисперсії, що залишилася і. т. д. [42]. Таким чином, перші головні фактори будуть пояснювати майже всю мінливість системи показників оцінки економічної безпеки підприємства. Кумулятивний коефіцієнт групи факторів економічної безпеки визначається за сумою їх дисперсій (коефіцієнтів варіації цих факторів) та складає рівень стану кожної групи факторів економічної безпеки підприємства в процесах його розвитку.

В результаті проведеного факторного аналізу було виділено 10 факторів, структура яких приведена в табл. 2.10. Виявлені фактори на 80,85 % пояснюють наявний рівень економічної безпеки досліджуваних машинобудівних підприємств (Додатки Б, В).

Комплекс показників для виявлення факторів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств

Критерії розподілу показників за групами	Показники
Фінансової стійкості, ефективності використання виробничих ресурсів	Коефіцієнти: автономії, маневреності власного капіталу, загального покриття, абсолютної та критичної ліквідності, платоспроможності, оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; індекс постійного активу; Рентабельність: активів, власного капіталу, реалізованої продукції, виробничих активів; Коефіцієнти зростання: обсягів реалізованої продукції, активів, чистого прибутку, питомої ваги виробничих активів
Інвестиційного та інформаційно-технологічного забезпечення інноваційних процесів	Коефіцієнти зростання: валових інвестицій в основний капітал, частки інвестицій на капітальне будівництво, інвестицій на придбання основних виробничих фондів, витрат на технологічні інновації, витрат на інформатизацію, витрат на програмне забезпечення
Ефективності бізнес-процесів виробництва	Коефіцієнти зростання: частки основних фондів в виробничому потенціалі, частки виробничих запасів в виробничому потенціалі, частки незавершеного виробництва в виробничому потенціалі, частки основних фондів в активах, зносу основних виробничих фондів, надходження та вибуття основних виробничих фондів, продуктивності праці, фондоозброєності та фондівіддачі
Кадрового забезпечення	Коефіцієнти: обороту персоналу за прийомом, обороту за вибуттям персоналу; підготовки до нових професій; перепідготовки працюючих, підвищення кваліфікації персоналу, темп зростання чисельності штатного персоналу

Наведена послідовність факторів (табл. 2.10) відповідна до того, як виявлені фактори пояснюють всю мінливість системи показників оцінки фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства - послідовність показників в системах лінійних рівнянь відповідає ступеню їх впливу на загальний рівень фактору, починаючи з максимального.

**Фактори фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів
машинобудівних підприємств Харківського регіону**

Умовне позначення та назва фактору	Лінійні рівняння виявлених факторів
F_1 - фінансової стійкості	$F_1 = 0,924x_3 + 0,907x_2 + 0,885x_5 + 0,864x_{28} - 0,864x_9 + 0,827x_4 + 0,632x_{13} + 0,515x_1$ <p>x_3 – коефіцієнт загального покриття; x_2 – коефіцієнт маневреності власного капіталу; x_5 – коефіцієнт критичної ліквідності; x_{28} – коефіцієнт зростання фондівддачі; x_9 – індекс постійного активу; x_4 – коефіцієнт абсолютної ліквідності; x_{13} – коефіцієнт рентабельності виробничих активів; x_1 – коефіцієнт автономії</p>
F_2 - ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності	$F_2 = 0,962x_{35} + 0,962x_{38} + 0,810x_7$ <p>x_{35} – коефіцієнт зростання валових інвестицій в основний капітал; x_{38} – коефіцієнт зростання витрат на технологічні інновації; x_7 – коефіцієнт зростання оборотності кредиторської заборгованості</p>
F_3 - інтенсивності оновлення кадрового потенціалу та виробничих фондів	$F_3 = 0,820x_{29} + 0,687x_{24} + 0,426x_{34}$ <p>x_{29} – коефіцієнт обороту персоналу за прийомом; x_{24} – коефіцієнт надходження основних виробничих фондів; x_{34} – коефіцієнт зростання чисельності штатного персоналу.</p>
F_4 - достатності виробничого потенціалу	$F_4 = 0,863x_{17} + 0,819x_{21} + 0,512x_{15}$ <p>x_{17} – коефіцієнт зростання питомої ваги виробничих активів підприємства; x_{21} – коефіцієнт зростання виробничого потенціалу; x_{15} – коефіцієнт зростання активів підприємства.</p>
F_5 - ефективності діяльності	$F_5 = 0,932x_{12} + 0,929x_{11}$ <p>x_{12} – коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції; x_{11} – коефіцієнт рентабельності власного капіталу.</p>
F_6 - раціональності структури активів	$F_6 = 0,887x_{22} + 0,716x_8 + 0,670x_{25}$ <p>x_{22} – коефіцієнт зростання частки основних фондів в активах; x_8 – коефіцієнт зростання оборотності дебіторської заборгованості; x_{25} – коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів.</p>
F_7 - ефективності використання основних фондів	$F_7 = 0,806x_{23} - 0,687x_{30} + 0,441x_{18}$ <p>x_{23} – коефіцієнт обороту за вибуттям робітників; x_{30} – коефіцієнт зносу основних виробничих фондів; x_{18} – коефіцієнт зростання частки основних фондів у виробничому потенціалі.</p>
F_8 - забезпеченості кваліфікованим персоналом	$F_8 = 0,741x_{36} + 0,706x_{33} + 0,478x_{31}$ <p>x_{36} – коефіцієнт зростання частки інвестицій на капітальне будівництво; x_{33} – коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу; x_{31} – коефіцієнт підготовки до нових професій.</p>

Продовження таблиці 2.10

Умовне позначення та назва фактору	Лінійні рівняння виявлених факторів
F_9 - функціональності виробничого потенціалу	$F_9 = 0,612x_{10} - 0,833 x_{20}$ x_{10} – коефіцієнт рентабельності активів; x_{20} – коефіцієнт зростання частки незавершеного виробництва
F_{10} - ділової активності	$F_{10} = 0,734 x_{14} - 0,621 x_{28}$ x_{14} – коефіцієнт зростання обсягів реалізованої продукції, x_{28} – коефіцієнт зростання фондоозброєності.

Слід зазначити, що виявлені фактори дають змогу спростити процедуру оцінки фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, шляхом аналізу динаміки змін лише значимих показників кожного фактору (з найбільшим факторним навантаженням), а не всіх показників, що входять до складу сформованого комплексу показників (табл. 2.10).

Так, фактор фінансової стійкості (F_1) на 18,45 % пояснює мінливість системи показників оцінки економічної безпеки досліджуваних підприємств, тобто його вплив на загальний рівень останньої основоположний. Як видно із структури фактору, міри факторних навантажень показників, що його утворюють, основний вплив на значення даного фактору мають коефіцієнти загального покриття (x_3), маневреності власного капіталу (x_2); та критичної ліквідності (x_5). Однак не можна стверджувати, що факт того, що дані показники ввійшли в систему лінійних рівнянь зі знаком «+» при їх зростанні зростає і загальний рівень фактору, що позитивно впливає на стан економічної безпеки машинобудівних підприємств. Для цих показників визначені нормативні значення - зміна (зниження або перевищення), яких свідчить про погрозу втрати фінансової стійкості підприємства (табл. 2.11). Таким чином, можна виділити кілька зон, що відбивають стан даного фактора, який визначає ступінь фінансової стійкості підприємства. Якщо значення показників ліквідності перебувають у межах діапазону нормативних значень, що рекомендується, то це свідчить про «відмінний» фінансово-економічний стан підприємства, що припускає умови безпеки для стратегічного розвитку підприємства.

**Показники для оцінювання фінансової стійкості та забезпеченості
фінансовими ресурсами підприємства**

Показник	Пояснення
Коефіцієнт загального покриття	Відбиває достатність обігових коштів підприємства, які можуть бути використані ним для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Умова, коли величина коефіцієнта поточної ліквідності нижче нормативних значень (від 1 до 2) виступає підставою для визнання структури балансу підприємства незадовільною, а підприємства – неплатоспроможним. Перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями більш ніж у два рази свідчить про нераціональне вкладення підприємством своїх засобів і неефективне їх використання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Це найбільш точний критерій платоспроможності із показників ліквідності. Показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно. Вважається, що значення цього коефіцієнта не повинно бути нижче 0,2.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Прогнозовані платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Рекомендоване значення даного показника не нижче 1. Застосування цього показника визначено неоднаковою ліквідністю окремих категорій обігових коштів. Якщо кошти можуть служити безпосереднім джерелом виплати поточних зобов'язань, то запаси можуть бути використані з цією метою лише після їх реалізації, що припускає наявність платоспроможного покупця.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Характеризує здатність підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу й поповнювати обігові кошти, якщо буде потреба, за рахунок власних джерел. Границі зміни показника 0,2 – 0,5. Чим ближче значення показника до верхньої рекомендованої границі, тим більше можливостей фінансового маневру у підприємства
Співвідношення власних і позикових коштів	Відбиває залежність підприємства від позикових коштів. Оптимальне значення співвідношення повинно бути менше 0,7. Чим більше коефіцієнт перевищує одиницю, тим більше залежність підприємства від позикових засобів. Припустимий рівень залежності визначається умовами роботи кожного підприємства й швидкістю обороту матеріальних обігових коштів і дебіторської заборгованості. При їхній високій оборотності даний коефіцієнт може перевищувати одиницю.
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	Визначається як співвідношення власних обігових коштів та оборотних коштів. Нижня границя – 0,1. Чим вище показник (близько 0,5), тим краще фінансовий стан підприємства, тим більше в нього можливостей у проведенні незалежної фінансової політики.
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Нормативного значення немає, однак зусилля керівництва підприємства повинні бути спрямовані на прискорення оборотності. Якщо підприємство постійно прибігає до додаткового використання позикових коштів (кредити, позики, кредиторська заборгованість), виходить, що швидкість обороту генерує недостатню кількість коштів для покриття витрат і розширення діяльності.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Характеризує: швидкість обороту власного капіталу (фінансовий аспект), активність коштів, якими ризикує акціонер (економічний аспект). Високе значення даного показника означає значне перевищення рівня продажів над вкладеним капіталом, що спричиняє збільшення кредитних ресурсів, низьке – бездіяльність частини власних коштів.

Динаміка змін спостережуваних показників убік найбільш прийнятних значень, тобто в границях «коридору» нормативних значень, визначає рух фактора в межах зони «стійкості» і характеризує його як фактор економічної безпеки.

Негативний вплив серед визначених складових фактору F_1 оказує показник індексу постійного активу (x_9), що має вагове навантаження $-0,864$ (табл. 2.10) й відбиває долю іммобілізованих засобів у власному капіталі. Це свідчить про те, що для досліджуваних підприємств характерним є низький рівень оновлення необоротних активів, що значно знижує мобільність підприємства та його здатність до вчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Для аналізу фактору інвестиційно-інноваційної діяльності необхідним є роз'яснення показників, що відображують інноваційну активність та ефективність діяльності підприємства, адже ці характеристики одними з ключових для оцінювання фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів. ISO 9000:2008 надає визначення результативності та ефективності бізнес-процесів. Результативність це ступінь досягнення запланованих результатів, здатність підприємств орієнтувати бізнес-процеси на результат. Ефективність показує співвідношення між досягнутими результатами та здатністю підприємства до реалізації своїх цілей та планів на заданому якісному рівні, що відповідає певним вимогам – часу, витратам, ступенем досягнення мети. Показники для оцінювання ефективності та результативності бізнес-процесів представлені в таблиці 2.12.

Фактором ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності (F_2) на 13,3 % пояснюється мінливість показників фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону. Даний фактор сформовано наступними показниками-стимуляторами: темп зростання валових інвестицій в основний капітал, темп зростання витрат на технологічні інновації, темп зростання оборотності кредиторської заборгованості (структуру даного фактору наведено в таблиці 2.12).

Показники для оцінювання ефективності та результативності бізнес-процесів підприємства

Показник	Пояснення
Рентабельність активів за чистим прибутком	Відбиває ефективність використання засобів, що належать власникам підприємства. Залежить від швидкості оборотності засобів і від частки чистого прибутку у виборі від реалізації
Рентабельність продукції	Характеризує стійкість ринкової позиції продукції підприємства, а також сформоване співвідношення між рівнем цін на продукцію підприємства й рівнем його витрат. Динаміка даного показника може свідчити про необхідність перегляду цін або посилення контролю над собівартістю реалізованої продукції.
Рентабельність власного капіталу	Відіграє важливу роль при оцінці рівня котирування акцій акціонерних компаній. Різниця між показниками рентабельності всіх активів і власного капіталу обумовлена залученням зовнішніх джерел фінансування. Якщо позикові кошти приносять більше прибутку, ніж сплата відсотків на цей позиковий капітал, то різниця може бути використана для підвищення віддачі власного капіталу. Однак, у тому випадку, якщо рентабельність активів менше, ніж відсотки, що сплачуються на позикові кошти, вплив залучених коштів на діяльність підприємства повинен бути оцінений негативно.
Рентабельність загальна	Показує, наскільки ефективність й результативність діяльності підприємства
Рентабельність основної діяльності	Відбиває ефективність використання засобів підприємства з метою одержання прибутку – ефективність та результативність основних бізнес-процесів підприємства. Відомо, що підприємства розвинених країн світу забезпечують одержання валового прибутку від 5% до 40% від собівартості реалізованої продукції.

Найвагоміший вплив серед визначених складових фактору має показник зростання валових інвестицій в основний капітал. Це свідчать про достатній рівень фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку за рахунок коштів, вкладених в модернізацію, реструктуризацію чи інші організаційні зміни. Фактор інтенсивності оновлення ресурсів підприємства характеризує міру оновлення кадрового та технічного потенціалу підприємств.

Незважаючи на назву фактору інтенсивності оновлення кадрового потенціалу та виробничих фондів (F_3), а також позитивний вплив показників, що його утворюють, необхідно проаналізувати тенденції змін цих показників. Так як збільшення чисельності штатного персоналу (x_{34}) та обороту персоналу

за прийомом (x_{29}) може носити екстенсивний характер та свідчити про плінність кадрів. В той же час, в сукупності факторів, слід звернути увагу на фактор забезпеченості кваліфікованим персоналом (F_8) та інші показники, що його утворюють – йдеться про позитивний вплив показника, що характеризує підвищення кваліфікації персоналу (x_{33}).

Фактом на користь достатності фінансово-економічної безпеки щодо бізнес-процесів розвитку підприємств, свідчать фактори: достатності виробничого потенціалу (F_4), ефективності діяльності (F_5), та раціональності структури активів (F_6). Однак можна припустити, що в процесах інноваційного розвитку підприємств та зростання техніко-технологічного потенціалу не вирішено ряд проблемних питань. На підтвердження такого висновку свідчить структура факторів - ефективності використання основних фондів (F_7), функціональності виробничого потенціалу (F_9) та ділової активності (F_{10}). Складність аналізу поглиблює достатньо невеликий часовий період, реактивність змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств.

Однак для сукупності підприємств та кожного окремого підприємства із цієї сукупності, характерний різний рівень значень виявлених факторів, тому необхідно провести більш детальний аналіз за кожним підприємством. Слід зазначити, що сучасні дослідження оперують різними визначеннями та кількісними мірами рівнів економічної безпеки підприємств. Такими виступають:

«підтримуючий» або «мінімальний» - характеризується нестійкістю стану економічної безпеки, коли підприємство перебуває на межі втрати економічної безпеки. Такий рівень виступає «гальмом розвитку, так як при затягуванні періоду перебування економічної безпеки на межі втрати прибутку не виключений стан занепаду або регресу»[99, с.194]. Вважається, що розвиток при такому рівні є ускладненим;

«низький», «дуже низький» - умови ресурсної підтримки дозволяють зберегти займану ринкову позицію в поточному періоді. Розвиток гальмується через нестачу ресурсів, застарілість активів [79,99];

«достатній», «середній», «необхідний» - темпи відтворення капіталу

носить нормативний характер, обсяг ресурсної підтримки дозволяє зберегти ринкову позицію в поточному періоді та середньостроковій перспективі, а також закласти фундамент конкурентних переваг. Процеси розвитку є стабільними, є всі ознаки прогресу. Рівень економічної безпеки виступає гарантією стійкості розвитку [79, 99, 123];

«високий», «дуже високий» - ресурсна підтримка економічної безпеки здійснюється з урахуванням практично всіх вимог ринку, що дозволяє підприємству мати значні конкурентні переваги й стати лідером ринку. Рівень економічної безпеки виступає гарантією стійкого розвитку, коли підприємство може знизити темпи розвитку без втрат конкурентних переваг [79, 110, 123].

Так, для підприємств, що працюють в умовах конкуренції, дослідники Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко [79] пропонують використовувати кількісну оцінку для кожного рівня економічної безпеки підприємства з врахуванням дотримання узгодженості між «глобальним інтересом підприємства – ринковою позицією» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Рівні економічної безпеки підприємства в умовах конкуренції

Рівень економічної безпеки	Характеристика стану підприємства на момент оцінки економічної безпеки
Підтримуючий (до 0,05)	Нестійкість економічної безпеки. Підприємство знаходиться на межі економічної безпеки, так як при незначному зниженні прибутку здатне його втратити.
Мінімальний (0,06-0,10)	Підприємство знаходиться в економічній безпеці і спроможне в найближчі 1-2 роки її підтримувати
Дуже низький (0,11-0,19)	Обсяг інвестиційної підтримки забезпечує умови економічної безпеки підприємству, збереження ринкової позиції в поточному періоді, однак є загроза її втрати на найближчу перспективу.
Низький (0,2-0,29)	Обсяг інвестиційної підтримки забезпечує умови економічної безпеки підприємству та дозволяє зберегти ринкову позицію в поточному періоді та на найближчу перспективу (один-два роки).
Середній (0,3-0,49)	Обсяг інвестиційної підтримки забезпечує умови економічної безпеки підприємству та дозволяє зберегти ринкову позицію в поточному періоді та в середній перспективі (на два-чотири роки), закласти фундамент формування конкурентних переваг.
Високий (0,5-0,7)	Інвестиційна підтримка забезпечує умови економічної безпеки підприємству, здійснюється з врахуванням основних вимог ринку, що дозволяє зберегти стратегічні позиції підприємства на ринку, мати суттєві конкурентні переваги.
Дуже високий (більше 0,7)	Інвестиційна підтримка забезпечує умови економічної безпеки підприємству, здійснюється з врахуванням практично всіх вимог ринку, що дозволяє підприємству мати значні конкурентні переваги стратегічного характеру та стати лідером ринку/галузі.

Слід додати, що для підприємств, діяльність яких носить монопольний характер та захищена заходами протекціонізму зі сторони держави від впливу чинників світової конкуренції, рівні економічної безпеки відрізняються. Такими рівнями слід вважати : підтримуючий, необхідний та достатній. Кількісну характеристику рівнів економічної безпеки для підприємства-монополіста дослідники [79] надають з позиції розширеного відтворення капіталу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Характеристика рівнів економічної безпеки підприємства-монополіста

Рівень економічної безпеки (E_m – коефіцієнт мінімальної ефективності капітальних вкладень)	Характеристика стану підприємства на момент оцінки економічної безпеки
Підтримуючий (E_m – нижчий ніж прийнятий в галузі)	Темпи відтворення капіталу підприємства є недостатніми. Економічна безпека підприємства має нестійкий характер, так як його ринкові позиції забезпечуються переважно заходами протекціонізму з боку держави.
Необхідний (E_m – як прийнятий в галузі)	Темпи відтворення капіталу підприємства відповідають нормативному рівню, що забезпечує підтримку необхідної кількості засобів виробництва на необхідному якісному рівні за рахунок підвищення організаційно-технічного рівня виробництва.
Достатній (E_m – вищий ніж прийнятий в галузі)	Темпи відтворення капіталу підприємства перевищують нормативний рівень, що дозволяє забезпечити зростання організаційно-технічного рівня виробництва.

Типовим прикладом підприємства-монополісті серед 15 досліджуваних підприємств Харківського регіону виступає ПАТ «Турбоатом». Підприємство має найбільш високе значення за показниками: чисельність працівників, виручка на одного працюючого, рентабельність, ліквідність та фінансова незалежність. Можна стверджувати, що це підприємство має вплив на розвиток галузі в країні і в світі на ринку машинобудування. Незважаючи на складну фінансово-економічну ситуацію в країні, підприємство залишається прибутковим та динамічно розвивається. Дотримується стратегії «без змін», так як є монополістом. Таким чином, вже за такими характеристиками ПАТ «Турбоатом» можна припустити, що підприємство має необхідний або достатній рівень економічної безпеки, що забезпечує фінансово-економічну безпеку його бізнес-процесів. Тому для

отримання більш повного та достовірного висновку необхідно провести більш детальне обстеження техніко-технологічної, кадрової та інформаційної безпеки розвитку досліджуваних підприємств.

Порівняльний аналіз моделей отриманих факторів фінансово-економічної безпеки досліджуваних підприємств за даними 2016 року та 2018 року (табл. 2.8, 2.10) показав, що такими факторами виявилися: маневреність власного капіталу, ефективність використання основного капіталу; доходність власного капіталу; ефективність виробництва; техніко-технологічна інноваційність; стан основних засобів; інформаційна забезпеченість; стан матеріально-виробничих запасів; навчання та розвиток персоналу. Аналіз структури зазначених факторів свідчить про умови недостатньої фінансової підтримки для забезпечення високого рівня ефективності відтворювальних процесів на підприємствах, зростання технічного рівня їх виробничих процесів, створення економічного фундаменту для формування конкурентних переваг їх продукції та збереження стійких позицій на ринку. Крім того, порівняно з 2016 роком, значно зросла проблема щодо забезпеченості всіх бізнес-процесів підприємств висококваліфікованими кадровими ресурсами тому для отримання більш повного та достовірного висновку необхідно провести більш детальне обстеження взаємозв'язку між бізнес-процесами підприємств.

Наочним прикладом неоднорідності отриманих результатів може стати ПАТ ХТЗ, що демонструє різке підвищення інноваційної активності за 2017-2018 рр. - за рахунок 230 млн. грн. інвестицій в модернізацію технічного обладнання підприємство вдвічі збільшило обсяги експортної продукції. Тобто, це свідчить про достатній рівень фінансово-економічної безпеки його бізнес-процесів виробництва, управління та розвитку. Однак, за фінансово-економічним станом у 2016 р. підприємство знаходилося в кризовому становищі й тому відносити це підприємство до підприємств з достатнім рівнем економічної безпеки, без підтвердження стійкості тенденції його інноваційного розвитку не є в повній мірі правильним.

Крім зазначеного, суперечливим є висновок про недостатній рівень економічної безпеки підприємства ПАТ «Завод «Південкабель», який почав модернізацію з 2016 року за рахунок отримання інвестицій понад півмільйона євро, підписання контрактів на постачання кабельної продукції з Нідерландами та з найбільшою телекомунікаційною компанією Франції Orange France Telecom. З 2016 по 2018 рік підприємство збільшило виробництво продукції на 40%, в той час як дослідження проводилося за період 2013-2017 рр.

За отриманими результатами використання даного методичного забезпечення аналізу факторів економічної безпеки машинобудівних підприємств, слід констатувати факт, що об'єктивність та точність їх інтерпретації значно покращиться за рахунок більш детального аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів кадрового, інформаційного та техніко-технологічного забезпечення та їх взаємозв'язку з бізнес-процесами розвитку підприємств.

2.3. Аналіз факторів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Для визначення напрямів формування та складу стратегічного інструментарію для забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств необхідним є проведення аналізу щодо узгодженості та взаємозв'язку між бізнес-процесами досліджуваних підприємств (табл.2.7). Реалізація зазначеного завдання базується на положенні про необхідність дотримання «гармонії», узгодженості між бізнес-процесами підприємства. Для оцінювання узгодженості та взаємозв'язку, бізнес-процеси досліджуваних підприємств виділені за функціональною ознакою: виробництво, дослідження й розробки, кадри, маркетинг, інформація й управління. На рис. 2.1 представлений взаємозв'язок між бізнес-процесами підприємства й

результуючими показниками його діяльності підприємства, що відображають ефективність та якість бізнес-процесів управління та розвитку.

Таким чином, в процесах реалізації стратегічних цілей результати бізнес-процесів підприємства відбиваються підсумковими показниками (рис. 2.1), що представляють результат взаємодії виробничого, інноваційного, маркетингового, інформаційного й фінансово-економічного бізнес-процесів на підприємстві.

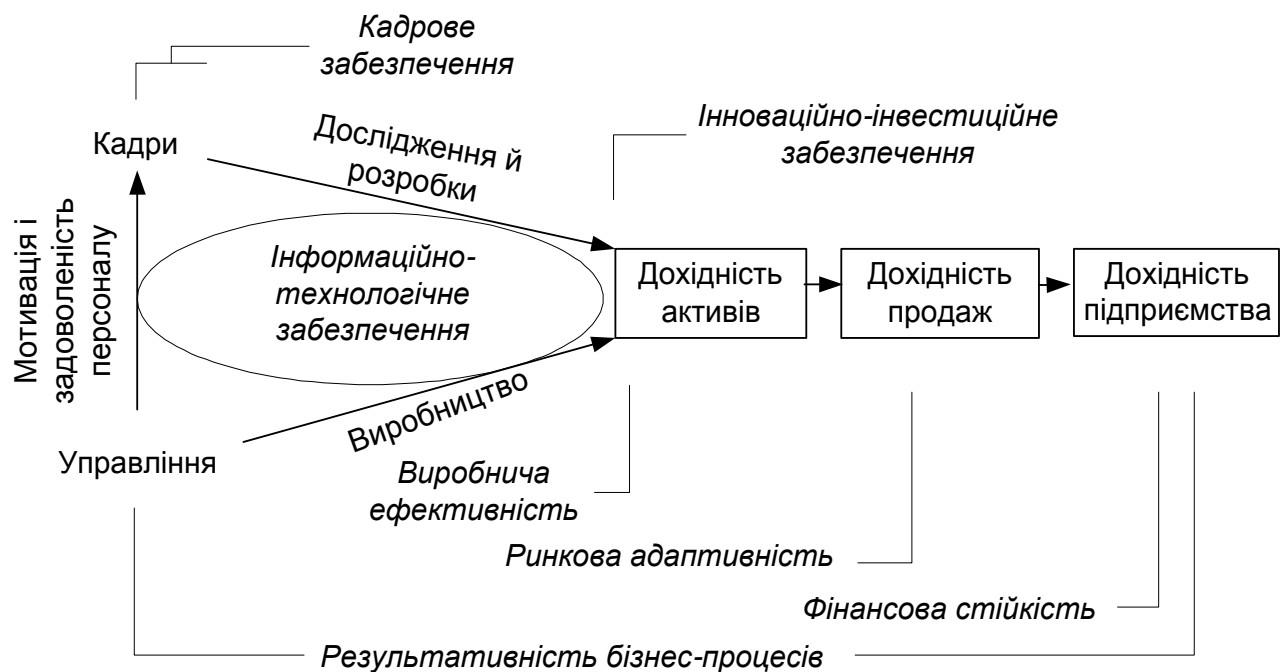


Рис. 2.1. Сукупність причинно-наслідкових зв'язків між бізнес-процесами підприємства

Даний підхід заснований на властивості цілісності й емерджентності підприємства як бізнес-системи. Зміни, що відбуваються в тому чи іншому процесі, викликають адекватні зміни в інших бізнес-процесах управління та розвитку, формуючи тим самим певні властивості: адаптивності, гнучкості, мобільності, надійності і т. д.

Для моделювання й оцінки узгодженості бізнес-процесів підприємства, сформована система кількісних показників (додаток Д). Оскільки результуючі

показники, обрані як основні критерії фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів управління, що направляють та формують основні та забезпечувальні бізнес-процеси на реалізацію стратегічних цілей, взаємозв'язок між ними для визначення істотних внутрішніх причин, що зумовлюють стан балансу/дисбалансу буде моделюватися на основі такої парної послідовності між бізнес-процесами:

управління (y) \leftrightarrow забезпечення кадрами (x);

управління (y) \leftrightarrow виробництво (z);

бізнес-процес (y) \leftrightarrow інноваційний (s);

фінансово-економічний (y) \leftrightarrow інформаційний (d);

фінансово-економічний (y) \leftrightarrow маркетинговий (k).

Таким чином, оцінювання взаємозв'язку між двома бізнес-процесами, за рахунок їх послідовного моделювання, значно спрощує завдання дослідження. Дане дослідження проведене на машинобудівних підприємствах Харківського регіону.

При цьому слід зазначити, що на даному етапі дослідження будуть використані раніше отримані результати досліджень, проведені методами факторного (підрозділ 2.2). Усі необхідні обчислення виконані за допомогою процедури Canonical Correlations пакета STATGRAPHICS Plus.

На підставі отриманих результатів (додаток Д) розрахунку можна зробити ряд попередніх припущень. По-перше, близька до одиниці величина коефіцієнта кореляції говорить про те, що виявлені дуже сильні лінійні взаємозв'язки між спостережуваними показниками, які представляють основні, забезпечувальні бізнес-процеси та бізнес-процеси управління підприємств. Це відповідає змісту концепції гармонізації та концепції безпеко-орієнтованого розвитку, досягнення балансу між бізнес-процесами як необхідної умови їх фінансово-економічної безпеки. По-друге, враховуючи те, що представлено п'ять груп (у кожній по чотири взаємозв'язки), таким чином виявляємо п'ять найбільш істотних внутрішніх причин, що обумовлюють стан балансу/дисбалансу між зазначеними бізнес-процесами.

Результати моделювання узгодженості та взаємозв'язку між бізнес-процесами управління та кадрового забезпечення представлені в таблиці 2.15. Структура зв'язків у сформованій сукупності моделей свідчить, що найбільш значущою й визначальною причиною для досягнення балансу між процесами управління та кадровим забезпеченням є фінансова стійкість (y_1 , y_6) та маневреність власного капіталу (y_6) для забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами. В той же час рентабельність продукції (y_8) зумовлена компетентністю управлінського персоналу: це визначили показники: зростання питомої ваги робітників, які підвищили кваліфікацію в загальній чисельності (x_3); зростання питомої ваги робітників з вищою освітою у загальній чисельності (x_5); зростання продуктивності праці (x_4), а також рентабельності персоналу (x_1) і питомої ваги робітників пенсійного віку в загальній чисельності працівників (x_9).

Таблиця 2.15

Моделі взаємозв'язку між бізнес-процесами управління (U) та кадрового забезпечення (V)

Моделі	
1.	$\begin{cases} U_1 = 0,16 y_1 + 0,1 y_3 + 0,86 y_6 + 0,36 y_8; \\ V_1 = 0,71x_1 - 0,51x_2 - 0,78x_3 - 0,75x_4 + 0,43x_6 \end{cases}$
2.	$\begin{cases} U_2 = -0,99 y_1 + 0,46 y_3 + 0,29 y_6 + 0,76 y_8; \\ V_2 = 0,95x_5 + 0,48x_6 - 0,59x_7 - 0,4x_8 + 1,43x_9 \end{cases}$
3.	$\begin{cases} U_3 = 1,09 y_1 - 1,71 y_3 + 0,17 y_6 - 0,08 y_8; \\ V_3 = -0,87x_3 + 0,6x_4 + 0,74x_5 + x_8 \end{cases}$
4.	$\begin{cases} U_4 = -1,16 y_1 + 0,24 y_3 + 0,74 y_6 - 0,63 y_8; \\ V_4 = 1,38x_1 + 0,47x_3 - 0,75x_4 + 0,58x_5 + 0,61x_6 + 0,6x_9 \end{cases}$

Для усунення дисбалансу між бізнес-процесами управління та кадровим забезпеченням необхідно розробити стратегічний інструментарій, що включає формулювання цілей мотивування персоналу на розвиток та навчання для забезпечення ефективності ключових бізнес-процесів підприємства, створення конкурентних переваг. Такий інструментарій базується на визначенні потреб у

навчанні й вимагає проведення аналізу за трьома складовими, а саме: аналіз організаційної поведінки, аналіз завдань та аналіз особистостей.

Аналіз організаційної поведінки дасть змогу визначити виконання яких функцій вимагає підвищення ефективності, які бізнес-процеси не відповідають новим умовам господарювання та обраній стратегії розвитку та бізнесу в цілому. Інструментами виявлення та встановлення потреб у навчанні можуть бути наступні: встановлення чітких вимог до знань, умінь та навичок управлінського персоналу виходячи із організаційних цілей, завдань та бізнес-процесів; порівняння показників ефективності та якості управлінської системи із очікуваним їх рівнем; проведення регулярного аудиту персоналу із зазначення знань та навичок наявних співробітників; оцінювання організаційного клімату навчання тощо.

Аналіз завдань передбачає встановлення вимог до певного виду діяльності. Тут визначаються результати, що повинні бути досягнуті та стандарти, яких необхідно дотримуватися у конкретних видах управлінської діяльності. Іншими словами визначаються компетенції ефективної управлінської діяльності (знання, навички, поведінка та установки).

Головне завдання аналізу особистостей полягає у визначення безпосередньо тих менеджерів (переважно середнього та нижчого рівнів), для яких навчання є найбільш актуальним у поточному періоді, а також які саме знання та навички повинні бути ними сформовані.

Можна відмітити певну відповідність між процесами аналізу організації, аналізу завдань й аналізу особистостей при виявленні потреб у навчанні управлінського персоналу підприємства: підтримка необхідного професійного рівня управлінського персоналу, ознайомлення із сучасними досягненнями науки управління та техніки – фундаментальна або базова підготовка; забезпечення необхідними для роботи у нових умовах знаннями, вміннями, навичками – випереджаюче навчання; формування сприятливого соціально-психологічного клімату, корпоративної культури та співробітництва у нових умовах – командна підготовка.

Створення та розвиток програм навчання управлінського персоналу передбачає комплексне використання різноманітних методів. Найбільш популярними серед них є наступні: ротація праці, лекції, конференції, комп'ютеризоване навчання, моделювання, рольові ігри тощо.

Третім обов'язковим етапом системи навчання управлінського персоналу є оцінювання її ефективності. Найчастіше використовуються поняття «валідності навчання», під яким спрощено розуміється міра відповідності методик та результатів дослідження поставленим завданням. Складовими такої оцінки виступають:

валідність навчання (чи досягають менеджери таких критеріїв виконання управлінських завдань, що встановлені в межах програми навчання);

валідність передачі знань та навичок (чи застосовують менеджери отримані нові знання та набуті навички у своїй діяльності);

внутрішньо-організаційна валідність (чи є система навчання такою ж ефективною для наступних менеджерів та їх груп у межах компанії);

між-організаційна валідність (чи буде система такою ж ефективною на базі інших підприємств, що входять до складу компанії).

Таким чином, навчання управлінського персоналу має бути послідовним, системним, безперервним процесом, що забезпечує фінансово-економічну безпеку бізнес-процесів управління за рахунок підвищення їх ефективності та якості.

Аналіз сформованої сукупності даних моделей між бізнес-процесами управління та виробництва (табл. 2.16) виявив причинну взаємозумовленість і взаємозв'язок між бізнес-процесами управління та виробництва за спостережуваними показниками (Додаток Д). Так, між показниками, що характеризують достатню фінансову забезпеченість безперебійного процесу діяльності підприємства (y_1 , y_3 , y_6) і ефективність використання основних засобів підприємства (z_4 , z_6 , z_9) існує прямий взаємозв'язок (1 – 3 моделі). У той же час у 4-ій моделі найбільш значущим у фінансово-економічній складовій потенціалу визначений показник рентабельності продажів (y_8). Досить

очевидним стає факт, що зростання рентабельності продажів обумовлений ростом цін на продукцію, що випускається, а не техніко-технологічним оновленням процесів виробництва.

Таблиця 2.16

Моделі взаємозв'язку між бізнес-процесами управління (U) та виробництва (V) підприємства

Моделі	
1.	$\begin{cases} U_1 = 1,2 y_1 - 1,54 y_3 - 0,47 y_6; \\ V_1 = 1,2 z_4 - 1,54 z_6 - 0,47 z_9 \end{cases}$
2.	$\begin{cases} U_2 = 0,65 y_1 - 0,82 y_3 + 0,87 y_6; \\ V_2 = 0,65 z_4 - 0,82 z_6 - 0,87 z_9 \end{cases}$
3.	$\begin{cases} U_3 = 1,3 y_1 - 0,14 y_3 - 0,65 y_6; \\ V_3 = 1,3 z_4 - 0,14 z_6 - 0,65 z_9 \end{cases}$
4.	$\begin{cases} U_4 = -0,06 y_1 + 0,36 y_3 + 0,05 y_6 + 1,05 y_8; \\ V_4 = -1,49 z_2 - 1,39 z_3 - 1,07 z_4 + 0,58 z_5 + 0,76 z_6 - 0,41 z_8 - 0,83 z_{10} \end{cases}$

Оскільки виснаження виробничого потенціалу, що представлено зниженням темпів питомої ваги основних засобів (z_2), виробничих запасів (z_3) і незавершеного виробництва (z_4) у загальному обсязі виробничого потенціалу впливає на результативність бізнес-процесів управління та на їх фінансово-економічну безпеку. Це явище відбиває взаємозумовленість наростання протиріч та дисбалансу між зазначеними бізнес-процесами.

Можливості, що створюють умови фінансово-економічної безпеки виробничих процесів забезпечуються стратегічним інструментарієм, яким виступають горизонтальна та вертикальна інтеграція, концентрична та конгломератна диверсифікація. Стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється, коли відбувається придбання або злиття з підприємством або основним конкурентом, що діє в іншому сегменті ринку. Стратегія вертикальної інтеграції свідчить, що підприємство розширюється в напрямках діяльності, що пов'язані з просуванням товару на ринок.

Організаційними засобами (реорганізація або її форми) можуть

виступати: злиття та створення спільних підприємств; придбання або домовленості з компаніями, що знаходяться з початку або в кінці ланцюга створення цінності даної компанії – від виробників сировини до кінцевих споживачів; укрупнення діючого підприємства (злиття, приєднання, поглинання); подрібнення діючого підприємства (поділ підприємства або виділення окремого підрозділу); перетворення підприємства (зміни розмірів підприємства не передбачаються).

Стратегії диверсифікації характеризуються розширенням існуючого портфеля продукту та ринку та реалізуються за рахунок внутрішнього та зовнішнього зростання. Стратегіями диверсифікації зовнішнього зростання виступають: концентрична, яка використовується через придбання підприємства, що виробляє подібні товари та послуги; конгломератна – придбання підприємства, що не пов'язано виробництвом товарів та послуг. Підприємство може обрати стратегію диверсифікації внутрішнього зростання за рахунок реалізації змін у виробництві продукції, технології, мережі збуту.

Стратегії «внутрішнього зростання» представляють собою розвиток ринку або розвитку продукту, одночасно або послідовно за рахунок внутрішніх можливостей підприємства. Всі стратегії внутрішнього зростання пов'язані між собою та реалізуються за рахунок змін у продукті (модифікація/інновація), ринку (розширення / розвиток), організації (реконструкція / реструктуризація / модернізація), технології (реінженіринг / інновація), персоналі (навчання / мотивація).

Окремим питанням постає визначення серед стратегій внутрішнього зростання такий їх вид як стратегії «без змін». Такі стратегії використовуються підприємствами з тривалим життєвим циклом продукції, що є характерним для підприємств-монополістів, наприклад галузі важкого машинобудування.

Так, прикладами кооперації зі світовими високотехнологічними компаніями серед досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону виступили: ПАТ «ХТЗ» спільно з Agro-Factory, польським виробником сільгосптехніки планують поставляти сільгоспмашини до країн Африки;

ІГ «У.П.Е.К.» (ПАТ «ХАРП») виготовляє компоненти для продукції компанії SKF; ІГ «У.П.Е.К.» (ТОВ «ЛКМЗ») підписала Меморандум про співробітництво із Польською компанією FON-SKB; ІГ «У.П.Е.К.» (ТОВ «ЛКМЗ») та компанія Larrington Trailers (Великобританія) об'єднали зусилля для виробництва причіпної сільгосптехніки із самоскидним кузовом Harvester; ПАТ «Південкабель» співпрацює з авторитетними фірмами «Деа Тек»(Італія), «МАГ»(Австрія). Щодо відкриття філій та представництв, слід назвати компанії «Providence Group», що є ексклюзивним представником ПАТ «ФЕД» у Канаді; FED China Technology Center Co, Ltd. (Китайський Технологічний Центр «ФЕД») створено з метою виведення новітньої продукції авіапромисловості на ринок Китаю; ПАТ «Завод ім. Фрунзе» відкрило представництво у ОАЕ; ТОВ «ЛКМЗ» відкриває представництво у Європі. Питання, що вирішуються в прийнятті реалізації відповідних стратегічних рішень стосуються інструментальних цілей (організаційних заходів, строків реалізації завдань, визначення слабких місць та ризиків щодо реалізації цілей) й планування фінансово-економічних показників, стану економічного потенціал та його достатності для досягнення поставлених цілей.

Моделювання взаємозв'язку між бізнес-процесами управління й інноваційно-інвестиційним бізнес-процесами представлено в таблиці 2.17. Висока значущість здатності підприємств маневрувати власними обіговими коштами визначає мобільність фінансово-економічного потенціалу (y_6), взаємообумовлену збільшенням темпів валових інвестицій в основний капітал і на його реконструкцію (s_1). Як протиріччя, що визиває дисбаланс між бізнес-процесами управління та інноваційно-інвестиційним є недостатність власних обігових коштів у підприємств, що не дозволяє нарощувати інвестиції на технологічні інновації (s_5). Це визначає низький рівень фінансово-економічної безпеки зазначених бізнес-процесів підприємств, низьку активність на ринку й не дозволяє випускати конкурентоспроможну продукцію. Тому на даному етапі розвитку для промислових підприємств необхідним є активізувати діяльність із залучення позикових коштів для реалізації технологічних інновацій у виробництво.

Моделі взаємозв'язку між бізнес-процесами управління (U) та інноваційно-інвестиційний (V)

Моделі	
1.	$\begin{cases} U_1 = 1,56 y_1 - 0,83 y_3 + 0,05 y_6 + 0,17 y_8; \\ V_1 = 0,49 s_2 + 0,19 s_3 - 0,69 s_4 - 0,46 s_5 \end{cases}$
2.	$\begin{cases} U_2 = -0,25 y_1 - 0,68 y_3 + 0,92 y_6 + 0,23 y_8; \\ V_2 = -0,68 s_1 + 0,47 s_2 + 0,85 s_4 - 0,45 s_5 \end{cases}$
3.	$\begin{cases} U_3 = -0,48 y_1 + 0,93 y_3 + 0,99 y_8; \\ V_3 = -0,68 s_1 - 0,44 s_2 - 1,01 s_3 \end{cases}$
4.	$\begin{cases} U_4 = -0,91 y_1 + 1,05 y_3 + 0,75 y_6 - 0,23 y_8; \\ V_4 = s_1 - 0,59 s_2 - 0,73 s_3 + 0,66 s_4 - 1,12 s_5 \end{cases}$

Обсяг інвестицій, необхідних для забезпечення економічної безпеки підприємства, визначається обсягом інвестицій, що направлені на: дотримання інтересів підприємства щодо його взаємодії з споживачами його продукції (робіт, послуг); мінімізацію витрат підприємства; розширення та диверсифікацію виробництва; використання послуг інфраструктури ринку. Інвестиції, що призначені для усунення невідповідностей у використанні ресурсів, забезпечують заповнення нестачі та поповнення оборотних коштів, на покращення умов збереження матеріальних ресурсів, придбання обладнання або пристосування до нього.

Інвестиції, що призначені для фінансування розширеного виробництва та його диверсифікації, визначаються відповідно змісту інвестиційних проектів, а інвестиції для фінансування розширення сфери використання послуг організацій інфраструктури ринку – в залежності від обсягу послуг, що пропонуються та ціни на ці послуги.

Інвестиції, що направлені на підвищення ефективності виробництва створюють властивості адаптації підприємства до нововведень. Такий підхід обумовлений таким, що підвищення ефективності виробництва досягається за рахунок використання нової техніки та технологій, а також нових видів матеріалів,

практичне використання яких є складовою процесу адаптації до нововведень. Основними положеннями при оцінюванні ефективності нововведень слід вважати: ефективність реалізації нововведень слід розглядати з позиції підприємства в цілому, незалежно від масштабу реалізації нововведень та масштабу підприємства; економічна доцільність реалізації нововведень визначається на основі співвідношення «прибуток/витрати»; розрахунки з визначення прибутковості нововведення здійснюються в рамках одного року.

Інформація є значущим елементом в управлінні бізнес-процесами та формуванні їх фінансово-економічної безпеки. Інформація служить базою для створення системи організаційних знань на підприємстві. Тому, з одного боку, досить складно оцінити повний вплив інформаційно-технологічних процесів на бізнес-процеси управління. Аналіз сформованих моделей узгодженості та взаємозв'язку між бізнес-процесами управління та інформаційно-технологічного забезпечення (табл. 2.18) відбиває таке явище.

Таблиця 2.18

Моделі взаємозв'язку між бізнес-процесами управління (U) та інформаційно-технологічним забезпеченням (V)

Моделі	
1.	$\begin{cases} U_1 = 1,68 y_1 - 1,15 y_3 - 0,07 y_6 - 0,23 y_8; \\ V_1 = 0,76d_1 - 0,47d_2 - 0,52d_3 + 0,63d_4 \end{cases}$
2.	$\begin{cases} U_2 = -0,09 y_1 - 0,08 y_3 + 0,78 y_6 + 0,78 y_8; \\ V_2 = 0,45d_2 - 1,2d_3 - 0,32d_4 \end{cases}$
3.	$\begin{cases} U_3 = -0,71 y_1 + 0,05 y_3 + 0,89 y_6 - 0,65 y_8; \\ V_3 = -1,91d_1 + 0,56d_2 + 2,33d_3 + 1,34d_4 \end{cases}$
4.	$\begin{cases} U_4 = -0,46 y_1 + 1,37 y_3 + 0,04 y_6 + 0,15 y_8; \\ V_4 = 1,28d_1 - 1,59d_2 - 1,64d_3 - 1,13d_4 \end{cases}$

Так у моделі 2 деякий позитивний вплив маневреності обігових коштів (y_6) і рентабельності продажів (y_8) сполучено з негативним впливом всіх показників, що характеризують якість інформаційно-технологічного забезпечення (d_1, d_2, d_3, d_4). В основному у всіх інших моделях (1, 3, 4) даної сукупності простежується дисбаланс

між управлінською та інформаційною складовими. Це підтверджує факт, що на підприємствах недостатньо коштів вкладається у розвиток інформаційно-технологічного забезпечення бізнес-процесів управління (табл. 2.18).

Інформаційно-технологічне забезпечення бізнес-процесів управління визначається підтримкою прийняття стратегічних рішень для створення та реалізації продуктових, організаційних і маркетингових інноваційних ідей. Основні вимоги, що висуваються до інформаційно-технологічного забезпечення на підприємстві представлено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

**Основні вимоги до інформаційно-аналітичного забезпечення
прийняття стратегічних рішень на підприємстві**

Вимоги	Пояснення
Відкритість та легкість доступу до інформації	Мобільність – масштабованість додатків, переносність на інші об'єкти. Прив'язка додатків до конкретного менеджера й конкретних обчислювальних та операційних систем. Налаштованість функціональних можливостей та інтерфейсів користувачів в розподілений структурі.
Відповідність основним принципам документного забезпечення	Регламентований автоматизований документообіг. Єдність обліку, контролю та збереження документів. Єдність змістовного та формального обліку. Єдність синтетичного та аналітичного обліку. Мультивалютність.
Створення єдиного інформаційного простору	Просторовий розподіл користувачів. Функціонування інформаційної системи в режимі реального часу. Розширення глобальних телекомунікаційних можливостей. Внутрішньо системна інформаційна зв'язаність. Множинність інтерфейсів.
Налаштованість на конкретні управлінські характеристики та користувацько-менеджерів, специфікацій інтерфейсів користувачів	Опис структури, склад функцій та повноважень. Передача даних в інтегрованій системі для різних схем комунікації. Налаштованість сервісів (включаючи захист інформації та регламенти взаємодії). Налаштованість міжсистемних інтерфейсів.
Надійність, захищеність та безпека	Резервування, в тому числі технічне та інформаційне дублювання. Множинність рівнів захисту. Авторизація та контроль доступу в систему для проведення окремих операцій. Ведення журналів операцій та документообігу.
Забезпечення керованості об'єктом управління	Управління стратегією та тактикою розвитку. Аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Консолідація мереж філіалів та дочірніх підприємств та їх керованість. Управління ресурсами, портфелями активів та пасивів. Адміністрування електронного документообігу, прав та обов'язків.
Єдиний регламент документування, супроводження та модифікації	
Багаторівнева система аналізу та підготовки прийняття рішення з гнучким графічним інтерфейсом користувачів.	

Але фактично, з точки зору менеджерів підприємств, інноваційна система інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень існує на 6 з 15 досліджуваних підприємств (40%). З цього можна зробити висновок, що в цілому існує потреба в сучасному та якісному інформаційно-аналітичному забезпеченні прийняття стратегічних рішень, але така потреба на вітчизняних підприємствах не задовольняється. Більш того, залежність між потребою в інформаційно-аналітичному забезпеченні та фактичним використанням є низькою.

Проведено дослідження на вибраних підприємствах було спрямовано на виявлення потреби інформаційно-аналітичного забезпечення для прийняття стратегічних рішень та аналіз інформації щодо наявних проблем формування та використання такого забезпечення. Виділені проблеми прийняття стратегічних рішень на підприємствах представлено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Проблеми формування та використання інформаційно-аналітичного забезпечення бізнес-процесів управління на досліджуваних підприємствах

Проблеми формування та використання інформаційно-аналітичного забезпечення бізнес-процесів досліджуваних підприємств	Кількість підприємств, в яких така проблема існує з 15 досліджуваних
1. ІАЗ не формується взагалі	6
2. На підприємстві відсутні спеціалізовані ІТ- інструменти (програмні комплекси) для формування ІАЗ	7
3. На підприємстві відсутні спеціалізовані підрозділи та спеціалісти з ІАЗ	6
4. Елементи та окрема інформація ІАЗ реалізуються різними підрозділами, діяльність яких щодо ІАЗ не є координованою	9
5. На підприємстві не виділяються кошти на ІАЗ	5
6. Персонал підприємства (у тому числі топ-менеджмент) не має інформації щодо сучасних можливостей на інструментів ІАЗ	5
7. На підприємстві використовуються окремі елементи ІАЗ , які не є завершеними та інтегрованими в систему управління	10
8. ІАЗ формується, проте інформаційні потоки не є узгодженими між собою	8
9. Наявні елементи ІАЗ не задовольняють інформаційним потребам користувачів інформації	11
10. Наявні елементи ІАЗ реалізуються інерційно	7
11. Результати є якісними, однак не знаходять повного використання в бізнес-процесах	9

В таблиці 2.20 зазначено на кількість підприємств, на яких спостерігаються перелічені проблеми. За наведеними оцінками, можна зробити висновок, що до числа найбільш серйозних питань з формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень та є найбільш типовими (так як зустрічаються доволі часто) слід віднести: п.1 відсутність формування ІАЗ; п.2 відсутність спеціалізованих інструментів; п.5 відсутність або недостатність фактичного фінансування ІАЗ; п.6 необізнаність персоналу підприємства щодо використання та можливостей ІАЗ; п.9 невідповідність елементів ІАЗ (у разі їхньої наявності) потребам користувачів інформації. Саме на цих питаннях в першу чергу має бути зосереджена управлінська увага у разі намагання вирішення завдання формування інформаційно-аналітичного забезпечення бізнес-процесів управління на підприємствах.

Проблеми незавершеності елементів інформаційно-аналітичного забезпечення та неузгодженості в використанні інформаційних потоків є важливими в управлінні розвитком підприємства, але за частотою свого виникнення можуть бути визнані частковими, ніж універсальними. Навпаки, проблеми відсутність спеціалістів з ІАЗ, а також низької координованості дій щодо формування ІАЗ зустрічаються доволі часто, але їхня важливість є порівняно незначною. Проблеми слабкої пов'язаності елементів ІАЗ із стратегією розвитку підприємства й потребами користувачів, недостатнього використання отриманих результатів, попри їх теоретичної значущості, за суб'єктивною точкою зору менеджерів досліджуваних підприємств не є надто частими та мають порівняно невелику важливість для управління розвитком підприємства. Тому, крім забезпечення інформаційної підтримки прийняття стратегічних рішень актуальною є проблема формування їх організаційного забезпечення.

При формуванні п'ятої сукупності моделей (табл. 2.21) взаємозв'язку між бізнес-процесами управління та маркетингу найбільшу значущість мали показники u_1 , u_3 , u_6 , u_{10} що відображують достатність та маневреність в управлінні власними коштами. У той же час, причиною дисбалансу є зростання

витрат на збут продукції (k_2) і зростання дебіторської заборгованості (k_4). Це відображає нераціональність і неефективність політики підприємств у розрахунках з покупцями.

Таблиця 2.21

Моделі взаємозв'язку між бізнес-процесами управління (U) та маркетингу (V)

Моделі	
1.	$\begin{cases} U_1 = 0,43 y_1 - 1,53 y_3 + 0,89 y_6 + 1,37 y_{10}; \\ V_1 = 1,09k_1 - 2,78k_2 + 2,17k_3 - 0,7k_4 - 0,92k_6 \end{cases}$
2.	$\begin{cases} U_2 = 1,22 y_1 - 1,23 y_3 - 0,86 y_6 + 0,25 y_{10}; \\ V_2 = 2,52k_2 - 2,42k_3 + 0,62k_5 + 0,57k_6 \end{cases}$
3.	$\begin{cases} U_3 = 1,29 y_1 - 0,28 y_3 - 0,14 y_6 - 0,02 y_{10}; \\ V_3 = -0,49k_3 - 0,64k_4 + 0,56k_5 - 0,7k_6 \end{cases}$
4.	$\begin{cases} U_4 = -0,64 y_1 + 1,05 y_3 - 0,44 y_6 + 0,37 y_{10}; \\ V_4 = -0,5k_2 + 0,72k_3 - 0,71k_4 - 0,66k_5 \end{cases}$

Для підтвердження результатів моделювання взаємозв'язку між бізнес-процесами управління та маркетингу, виявлення причин дисбалансу між ними слід проаналізувати маркетингову активність досліджуваних підприємств. Однак зробити це за даними офіційної статистичної звітності підприємств представляється доволі складним завданням. Однак, певні дані можна отримати шляхом аналізу засобів масової інформації на предмет згадувань та посилань на діяльність підприємств, а також враховуючи інформацію з їх корпоративних (офіційних) сайтів.

Аналіз маркетингової активності машинобудівних підприємств виявив такі типові управлінські рішення, що приймалися для просування бренду та продукції: залучення зовнішніх ЗМІ для проведення рекламних кампаній (46,7% підприємств з досліджуваних); оновлення товарного знаку, логотипу, маркування та пакування продукції (93,3%); виготовлення та розповсюдження тематичної сувенірної продукції (86,7%); формування та регулярне оновлення фотогалереї на офіційному сайті, що відображає усі види активності

підприємства (26,7%); організація та проведення корпоративних свят, церемоній, заснування премій та конкурсів (46,7%); організація та проведення тематичних прес-конференцій (13,3%); проведення публічних виступів топ-менеджерів підприємства (13,3%); участь у ярмарках, конференціях та виставках (100%); підготовка та розміщення прес-релізів для продукції (66,7%); підготовка та регулярне видання власних друкованих ЗМІ (46,7%); підготовка та регулярне видання власних електронних ЗМІ (66,7%). Такі показники свідчать, що машинобудівними підприємствами використовується достатньо широкий арсенал маркетингових інструментів для просування власної продукції на ринку. При цьому слід зазначити, що 93,3% підприємств в повному обсязі або частково використовують стратегію ребрендингу, що проявляється у зміні бренду, логотипу, маркування тощо; 46,7% підприємств проводять активну рекламну кампанію користуючись послугами спеціалізованих рекламних агенцій та періодичних видань.

Варто відмітити наявність офіційних корпоративних сайтів у всіх досліджуваних підприємств, однак привабливість, наповненість та інформативність таких сайтів є дуже різною. Так, лише 26,7% підприємств властива наявність привабливого сайту, який містить прес-релізи, новини, фотогалерею, презентації та відео уроки тощо. Лише 13,3% підприємств були відмічені як такі, що проводять тематичні прес-конференції та організують публічні виступи топ-менеджменту. Такий захід є вкрай ефективним для підвищення довіри до підприємства не лише з боку партнерів, а й суспільства в цілому.

Порівняльний аналіз сформованих сукупностей моделей визначив найбільш тісний взаємозв'язок між управлінським та виробничим бізнес-процесами. Найменше значення коефіцієнту кореляції отримано між управлінням та інформаційно-технологічним бізнес-процесами, що визначено необхідністю формування та впровадження відповідного рівня інформаційно-аналітичного забезпечення. Аналіз сформованих моделей дозволив визначити, що стан дисбалансу між бізнес-процесами обумовлений зростанням протиріч

між: направленістю на короткострокові результати швидкого повернення інвестицій та необхідністю досягнення довготривалої ефективності; впровадженням інноваційних розробок та необхідністю підтримки стабільності бізнес-процесів функціонування підприємств; необхідністю подальшого розвитку та недостатністю власних коштів та зовнішніх інвестицій; зростанням складності, унікальності продукції, технологій для її виробництва та забезпеченістю висококваліфікованими ІТ- кадрами; зростанням вимог до професійності управлінського персоналу, його знань та нестачею молодих висококваліфікованих кадрів.

Висновки до розділу 2

1. За результатами проведеного аналізу умов функціонування та розвитку промислових підприємств встановлено, що найбільш значними викликами, що створюють небезпечний стан для розвитку машинобудівних підприємств є: зростання державного боргу; погіршення умов розвитку кластерної кооперації між виробництвом та науково-дослідною сферою; погіршення готовності делегувати повноваження у корпоративному правлінні; повільні темпи процесів розроблення законодавства щодо створення умов, гарантій та стимулів розвитку підприємництва, залучення зовнішніх інвестицій, підтримки малого та середнього бізнесу, конкурентоспроможних підприємств, інноваційної діяльності; стійка тенденція до зростання складності виробництва, умов постачань та необхідності чіткого дотримання вимог замовників; інформатизація та комп'ютеризація виробництва та необхідність забезпечення ІТ-кадрами, технологіями та засобами обчислювальної техніки; зростання вимог до мінімізації термінів виведення виробів на ринки та змін поколінь техніки; політика скорочення витрат на підвищення кваліфікації персоналу

машинобудівних підприємств в умовах посткризового відновлення; низька якість шкіл професійного менеджменту.

2. За результатами аналізу інноваційних, конкурентних та інституційних умов розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств визначено, що найбільш пріоритетними напрямками, що забезпечують фінансово-економічну безпеку їх розвитку є: організація ефективної ринкової інфраструктури; формування потужного кадрового потенціалу за рахунок співробітництва з ВНЗ; розробка систем машин і виробничих технологій нових поколінь з впровадженням сучасних досягнень вітчизняної і світової науки й техніки; розробка принципово нових матеріалів із заздальгідь заданими властивостями, що вимагають мінімальної обробки та є екологічно чистими; розробка та реалізація інноваційних проектів, що забезпечуються організацію виробничого процесу з найменшою екологічною шкодою, мінімізацією токсичних викидів та рівня забруднення навколишнього середовища; підвищення якості корпоративного управління за рахунок формування та виконання корпоративних норм, стандартів, дотримання принципів інформаційної прозорості, балансу інтересів та соціальної відповідальності.

3. Розроблено методичне забезпечення аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств, що складається з етапів та методів, що дозволили вирішити завдання: моделювання та виявлення факторів за сформованим комплексом показників відповідно визначеним критеріям фінансово-економічної безпеки за кожним видом бізнес-процесів; побудови моделей узгодженості та причинно-наслідкових взаємозв'язків між бізнес-процесами управління та виробничим, забезпечення кадрами, інформаційно-технологічним, маркетинговим, інноваційно-інвестиційним бізнес-процесами.

4. Комплекс показників для аналізу факторів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів машинобудівних підприємств Харківського регіону було сформовано за виділеними критеріями фінансово-економічної безпеки основних, забезпечувальних, управління та розвитку бізнес-процесів. Вибір показників для аналізу та оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів

промислових підприємств Харківського регіону та інтерпретація отриманих результатів базувалися на положенні, що достатній рівень фінансово-економічної безпеки відповідає умові, що всі показники повинні знаходитися в межах еталонних значень, недотримання яких порушує нормальний хід та безперервність всіх бізнес-процесів, відтворення потенціалу, зумовлює негативні тенденції функціонування та розвитку, що відображується у результатах діяльності підприємства. Такий аналіз проводився на промислових підприємствах Харківського регіону за 2016 та 2018 рр. Для моделювання факторів було обрано метод факторного аналізу - головних компонент.

5. За результатами факторного аналізу за 2018 рік було визначено фактори фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів 15 машинобудівних підприємств Харківського регіону: забезпечення фінансової стійкості, інвестиційного забезпечення, інформаційно-технологічних інновацій; оновлення кадрового потенціалу та виробничих фондів; достатності виробничого потенціалу; для реалізації продукції; раціональності структури активів; ефективного використання основних фондів; забезпеченості кваліфікованим персоналом; ефективності процесів виробництва; ділової активності. Зазначені фактори було використано для визначення рівнів економічної безпеки підприємств.

Для порівняння у 2016 році такими факторами виявилися: маневреність власного капіталу, ефективність використання основного капіталу; доходність власного капіталу; ефективність виробництва; техніко-технологічна інноваційність; стан основних засобів; інформаційна забезпеченість; стан матеріально-виробничих запасів; навчання та розвиток персоналу. Аналіз структури зазначених факторів свідчить про умови недостатньої фінансової підтримки для забезпечення високого рівня ефективності відтворювальних процесів на підприємствах, зростання технічного рівня їх виробничих процесів, створення економічного фундаменту для формування конкурентних переваг їх продукції та збереження стійких позицій на ринку. Крім того, порівняно з 2016 роком, значно зросла проблема щодо забезпеченості всіх бізнес-процесів

підприємств кадровими ресурсами тому для отримання більш повного та достовірного висновку необхідно провести більш детальне обстеження взаємозв'язку між бізнес-процесами підприємств.

6. На засадах положень про необхідність дотримання «гармонії», узгодженості між бізнес-процесами підприємства, методом канонічної кореляції побудовано моделі причинно-наслідкових взаємозв'язків між бізнес-процесами управління та виробничим, забезпечення кадрами та інформаційно-технологічним, маркетинговим, інноваційно-інвестиційним бізнес-процесами.

За результатами аналізу моделей узгодженості та причинно-наслідкових взаємозв'язків між бізнес-процесами методом канонічної кореляції визначено протиріччя, що створюють дисбаланс між бізнес-процесами досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону. Доведено що стан дисбалансу між бізнес-процесами обумовлений зростанням протиріч між: направленістю на короткострокові результати швидкого повернення інвестицій та необхідністю досягнення довготривалої ефективності; впровадженням інноваційних розробок та необхідністю підтримки стабільності бізнес-процесів функціонування підприємств; необхідністю подальшого розвитку та недостатністю власних коштів та зовнішніх інвестицій; зростанням складності, унікальності продукції, технологій для її виробництва та забезпеченістю висококваліфікованими ІТ- кадрами; зростанням вимог до професійності управлінського персоналу, його знань та нестачею молодих висококваліфікованих кадрів.

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [28; 93; 185; 186].

Список використаних джерел [42, 59, 60, 79, 99, 110, 123, 129, 134, 135, 150, 153, 166, 167, 185, 187].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичний підхід до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

Процес розробки стратегії виступає бізнес-процесом розвитку підприємства. Традиційно стратегію визначають як інтегровану сукупність дій, що ведуть до стійкої переваги підприємства на ринку [38; 101; 111; 129; 177; 178]. Однак існує думка [62], що, крім цього обмеженого контексту, необхідне більш широке його визначення. Наприклад, у ситуаціях, пов'язаних з високим ступенем невизначеності, стратегія, швидше за все, буде вимагати здійснення не однієї інтегрованої сукупності дій. Можливо, виникне необхідність пророблення різноманітних варіантів, прийняття менш масштабних рішень тощо. Тому доцільно під стратегією розуміти набір рішень, що направляють і формують наступні дії підприємства. Такі рішення не так просто змінити після їхнього прийняття, тому що вони роблять найбільш істотний вплив на досягнення стратегічних цілей.

Загальна методологія ситуаційного управління представлена в роботі [62], де Д. О. Поспелов обґрунтував положення про те, що в мисленні людини різного роду ситуативні класифікації відіграють домінуючу роль. У цьому зв'язку ним розроблені методи формування узагальнених понять ситуацій, їхній опис за ознаками і типами структур, приведені основні поняття про універсальні стратегії вирішення ситуацій, процедури управління і мови ситуаційного управління. Для класифікації ситуацій Д. О. Поспелов пропонує їх підрозділяти на:

поточні – інформація, яка описує структуру об'єкта управління і його функціонування в даний момент часу;

повні – сукупність поточних ситуацій, знань про стан системи управління в даний момент і технології управління.

Формування системи стратегічного управління розвитком припускає аналіз сформованих обставин на конкретному підприємстві і його зовнішньому середовищі. Доцільність управлінського рішення керівника підприємства буде забезпечена при наявності певного класифікатора наявних стратегій розвитку. Такий класифікатор представляється ієрархією стратегій, формалізованим описом цілей і критеріїв, виділенням ключових підрозділів, що відповідають за їхнє досягнення. У результаті аналізу літератури [38; 101; 111; 129] можна виділити такі ієрархічні рівні стратегій: корпоративну, ділову, функціональну й операційну.

Для вузькопрофільних компаній таких рівнів – звичайно три (виключається корпоративна стратегія) [62, с. 46]. У роботі [62] відзначено, що корпоративна стратегія формується вищим керівництвом і охоплює сукупність намірів і цілей підприємства. Вона показує, як диверсифіковане підприємство затверджує свої ділові принципи в різних галузях і проектах. У сучасних умовах господарювання для підприємств не характерна диверсифікованість діяльності. Вітчизняні підприємства поділяють, як правило, за такими видами діяльності: промислові, будівельні, сільськогосподарські, транспортні, торгові, виробничо-торгові, торгово-посередницькі, інноваційні, лізингові, страхові, банківські, туристичні та ін. Вони, як правило, є вузькоспрямованими і зосереджені на випуску диференційованої продукції (робіт, послуг).

Ділова стратегія представляє собою сукупність дій і підходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності в одній конкретній сфері бізнесу. Ділова стратегія конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства і спрямована на підтримку його конкурентоспроможності.

Функціональна стратегія відноситься до управлінського плану дій окремого підрозділу, зайнятого конкретною сферою діяльності на підприємстві. Підприємство має потребу в такій стратегії для кожної основної виробничої одиниці: НДДКР, виробництво, маркетинг тощо. Відповідальність за формування функціональних стратегій звичайно покладається на керівників підрозділів. Функціональні стратегії підприємства розробляються методами стратегічного планування. Розроблені функціональні стратегії використовуються як основа для організації процесу управління конкретними підсистемами і елементами підприємства, наприклад для управління КПП.

Операційна стратегія визначає, як управляти ключовими структурними підрозділами, а також як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних задач (закупівлі, управління запасами, ремонту, транспорту, реклами і т. д.). Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті і прийняті вищим керівництвом.

В сучасній науковій літературі широко використовуються поняття стратегії конкуренції та конкурентної стратегії. Доволі часто конкурентна стратегія підприємства ототожнюється з корпоративною стратегією і «представляє собою детально сформовану концепцію досягнення підприємством успіху на певному ринку чи в наміченій сфері діяльності за рахунок розробки і впровадження різних інвестиційних проектів, що мають, як правило, інноваційну спрямованість» [111, с. 149].

У великому економічному словнику [14, с. 1027] під конкурентною стратегією розуміється «довготермінові заходи наступального і оборонного характеру, що призначені укріплювати положення підприємства з врахуванням факторів інтенсивності конкуренції. Розрізняють декілька типів стратегій, в основі яких можуть лежати прагнення домогтися переваги у витратах виробництва та збуту, диференціації продукції або концентрації на певних видах діяльності з метою досягти економії, що пов'язана з масштабами виробництва».

Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. визначають, що поняття конкурентної стратегії вужче, ніж поняття ділової стратегії, тому що остання включає в себе дії і плани керівництва для вирішення всього спектру стратегічних завдань. Далі визначається, що «стратегія конкуренції – це набір методик і ініціатив, спрямованих на залучення і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції на ринку» [178, с. 164 – 165].

На думку авторів [111;129], конкурентні стратегії є підґрунтям для формування функціональних, які можна розглядати як стратегії забезпечення, що відповідають частковим функціям менеджменту, а саме: маркетинг – постачання – підготовка виробництва – збут – фінанси. Стратегічна спрямованість процесів формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства припускає розробку і реалізацію відповідної стратегії управління.

З розвитком ринкових відносин і формуванням ринку змінювались і стратегії конкуренції. На початку ери масового виробництва, коли на всіх ринках спостерігалось різке зростання попиту виробничих товарів, продукція була слабо диференційованою. Панувала цінова конкуренція, в якій вигравав виробник, що мав мінімальні витрати. Таким чином, однією з основних стратегій конкуренції була максимізація частки ринку за допомогою зменшення цін. У середині ХХ ст. форми і методи конкуренції значно ускладнилися: на багатьох ринках відбулося насичення, почалася диференціація продуктів. Посилення конкуренції призвело до зменшення частки ринку великих виробників. У результаті максимізація ринкової частки стала лише однією з можливих стратегій успіху, вона перетворилася в складову частину конкурентної стратегії підприємства.

Наприкінці ХХ століття М. Портер, у залежності від виділених ним двох типів конкурентної переваги, розглядає дві стратегії конкуренції: стратегію диференціації і стратегію лідерства за низькими витратами. Зараз у літературі виділяють безліч різноманітних стратегій конкуренції. Будь-яка діюча стратегія повинна приділяти увагу кожному виду конкурентних переваг, хоча і віддає

пріоритет одному з них. Підприємство, що впроваджує стратегію зниження собівартості, повинне забезпечувати належний рівень якості продукції, сервісного обслуговування і т. ін.

Вважаємо що стратегії формування та розвитку конкурентних переваг є синтезом функціональних стратегій та стратегій конкуренції. Наприклад, орієнтація підприємства в конкурентній боротьбі на інноваційні процеси приводить до створення продуктових і процесних інновацій, які матеріалізуються у вигляді нових об'єктів інтелектуальної власності; у сфері виробництва продуктових інновацій у підприємства виникає необхідність використання технологічного обладнання з високим рівнем автоматизації та гнучкості тощо. Таким чином, в процесі функціонування підприємства виникає система інновацій, яка охоплює практично всі функціональні стратегії підприємства. Це викликає необхідність наявності в системі управління підприємством відповідних механізмів зворотного зв'язку. Із теорії систем відомо, що використання механізмів зворотного зв'язку, з одного боку, посилює стійкість системи управління підприємством в процесі його функціонування, з другого боку, збільшує витрати на управління. В системі стратегічного управління розвитком такими механізмами зворотного зв'язку виступає система параметрів оцінки процесів розвитку підприємства.

Упровадженню певної стратегії розвитку передують оцінка альтернативних варіантів. На підставі результатів дослідження процесів розвитку керівництво підприємства вибирає з можливих варіантів той, котрий у найбільшій мірі відповідає умовам зовнішнього і внутрішнього середовища, а також поставленим цілям підприємства. Обрану стратегію необхідно оцінювати з позиції її складності й оптимальності. Вибір оптимальної в конкретній ситуації стратегії залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, ефективності бізнес-процесів управління підприємства, наявного фінансово-економічного потенціалу, стадії життєвого циклу підприємства і основних видів товарів та ін.

Критеріями вибору стратегії безпеко-орієнтованої розвитку є узагальнюючі показники, які характеризують рівні фінансово-економічної

безпеки бізнес-процесів підприємства. Система фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку віддає пріоритет підтримці найменш розвинутого функціонального елемента підприємства.

На базі аналізу літературних джерел [111; 129; 145] можна виділити ряд базових стратегій розвитку: зниження витрат, фокусування, розширення ринку, диференціації; розроблення нової продукції.

Стратегія зниження витрат базується на порівнянні позицій підприємства і конкурентів. Основним аналітичним інструментом стратегічного аналізу витрат є процес побудови повної структури виробничих витрат. Можливість вирішення задач зниження собівартості залежить від цін на ресурси, що надходять від постачальників; технологій, що використовуються; стадії життєвого циклу підприємства й віку устаткування. Економія на змінних витратах досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва. Постійні витрати на одиницю продукції зменшуються з ростом обсягів виробництва і створюють додатковий резерв здешевлення виробів. Ціна на продукцію повинна формуватися і змінюватися, виходячи з кон'юнктури ринку, обсягів закупок, географії розміщення споживачів.

Одним із найважливіших напрямів стратегії зниження собівартості є зниження транзакційних витрат. Заходами в цьому напрямку є системне накопичення інформації про потенційних клієнтів, конкурентів, групи стратегічного впливу, які можна розглядати як потенційних партнерів по ринковим транзакціям. Міжнародний досвід пошуку й аналізу подібної інформації свідчить про те, що ігнорування цієї функції призводить до істотного зростання цих витрат.

При впровадженні стратегії зниження собівартості досягається значна економія на масштабі виробництва і залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником при покупці. Дана стратегія орієнтує на масовий випуск стандартної продукції, що звичайно є більш ефективним і вимагає менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стратегії зниження собівартості притаманні як явні

переваги, так і недоліки, які необхідно враховувати. Головною перевагою стратегії зниження собівартості є: додатковий зріст обсягів продажу і одержання надприбутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з більш високою собівартістю (ціною) на аналогічні вироби; низька собівартість, яка дозволяє посилити вхідний бар'єр у галузь; масовий характер виробництва і низькі витрати, що дозволяють відносно легко витіснити товари-імітації і підробки. У рамках даної стратегії використовується такий метод, як гра на зниження цін за допомогою ведення "цінових війн".

Стратегія фокусування спрямована на вибір вузької області конкуренції всередині галузі з розробкою і практичною апробацією розробок, спрямованих на поліпшення конкурентних позицій. Грунтуючись на ринкових тенденціях, підприємство досягає комплексного обслуговування ринку в цільовому сегменті. Впровадження стратегії сегментування чи фокусування забезпечить переваги над конкурентами у відособленому і часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, психографічного, поведінкового, демографічного чи іншого принципів сегментації. Основна ідея полягає в тому, що підприємство може обслуговувати свій вузький цільовий ринок більш ефективно, ніж конкуренти, які розосереджують свої ресурси по всьому ринку.

Одним із найбільш результативних методів пошуку ринкової ніші є вкладене сегментування ринку: виділяються основні сегменти, серед яких вибирається найбільш привабливий (цільовий) сегмент; потім дана процедура проводиться вже для цільового сегмента: у ньому визначається найбільш привабливий субсегмент. Процедура повторюється доти, доки виділена частина ринку найбільшою мірою буде відповідати можливостям підприємства і буде вільною від присутності конкурентів. Таким чином, можна продовжувати вкладене сегментування, побудоване за принципом матрьошки (воно може продовжуватися аж до такого сегменту, в якому залишиться тільки один споживач). Критеріями зупинки процесу можуть служити відсутність конкурентів в обраному сегменті, його достатня ємність і можливості задоволення потреб виділеної групи. Ринкова ніша є кінцевою метою

вкладеного сегментування для підприємства, що прагне виділити швидко зростаючий і разом з тим відносно вільний сегмент ринку [111].

Стратегія розширення ринку ефективна в тому випадку, коли ринок зростає або ще не насичений. Підприємство прагне розширити збут продукції, яка мається, на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації товару, наступального просування і конкурентоспроможних цін. Збут збільшується за рахунок залучення тих споживачів, які раніше не використовували продукцію даного підприємства, а також споживачів конкурентів і шляхом збільшення попиту споживачів, які вже залучені.

Основною метою реалізації сервісної стратегії є зниження поточних витрат на споживання продукції. Ціна споживання може включати: витрати на транспортування до місця використання; вартість установки і приведення в працездатний стан; вартість навчання персоналу і його заробітна плата; витрати на паливо, електричну енергію; витрати на післягарантійний сервіс і покупку запасних частин; витрати на страхування виробу; податки та інші непередбачені витрати. Для деяких товарів поточні витрати перевищують одноразові. Саме через низькі поточні витрати покупець часто купує більш дорогий товар.

Реалізація стратегії диференціації передбачає дію всіх бізнес-процесів підприємства. У цілому система диференціації містить у собі такі напрями [111]: продуктова диференціація (продукція з характеристиками кращими, ніж у конкурентів); сервісна диференціація (пропозиція різноманітного і більш високого рівня послуг, які супроводжують товари); диференціація персоналу (наймання і навчання більш кваліфікованого, ніж у конкурентів, персоналу для роботи з клієнтами); диференціація іміджу (створення іміджу підприємства і його продукції, яка з кращої сторони відрізняє його від конкурентів).

Найбільш типовим напрямом використання стратегії диференціації є розвиток можливостей підприємства з метою більш повного і якісного задоволення специфічних потреб покупців шляхом пошуку нових, оригінальних шляхів вирішення позитивних особливостей виробленої

продукції чи наданих послуг. При впровадженні стратегії диференціації витрати підвищуються, але можуть бути компенсовані за рахунок більш високої ціни. Однак, як показує практика, підвищення якості продукції не завжди пов'язане зі збільшенням її вартості.

Стратегія розроблення нової продукції передбачає розробку нової або модифікацію продукції за рахунок поліпшення якості та інші інновації, що тісно пов'язані з уже впровадженими видами продукції, реалізує їх споживачам, які лояльні у відношенні до даного підприємства.

Підприємствам, які впроваджують заходи у сфері НДДКР, необхідно зосередити свої зусилля на: пошуку принципово нових ефективних технологій проектування необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва і прийомів стимулювання збуту; організаційному супроводі інноваційного процесу; технологічному аудиту організації науково-технічної сфери; виборі шляхів трансферу технологій і продажу ліцензій і т. д. Конкурентна перевага підприємства, що базується на нових науково-конструкторських розробках, має досить високу стійкість і є важко-відтворюваною для конкуруючих підприємств. Реалізація даної стратегії припускає, як правило, впровадження адміністративних або техніко-технологічних інновацій. При цьому слід зазначити, що найбільш істотний вплив на процеси розвитку підприємств роблять адміністративні інновації. Техніко-технологічні інновації, як правило, припускають наявність нового товару.

В інноваційному менеджменті прийнято виділяти основні ступені новизни продукції: товари нового виду, що задовольняють нові потреби, чи вже існуючі принципово іншим способом (абсолютна і відносна новизна); оновлені товари, різновидами яких є модернізовані товари – з поліпшеними основними показниками, визначеними Держстандартом; удосконалені товари – з поліпшеними неосновними показниками; модифіковані товари – товари з додатковою сферою застосування, а також з додатковою комплектацією.

Для визначення нового товару використовується спеціальне поняття «товар ринкової новизни», що забезпечує збільшення прибутку на 28%. Але не кожен новий чи поліпшений товар забезпечує комерційний успіх на ринку. За даними статистики, тільки 31% нових товарів попадає на ринок і тільки 12% із них одержують визнання споживачів. За даними американських експертів, 32% невдач відбувається через неправильну оцінку вимог ринку, 23% – через технічну недосконалість виробів, 13% – унаслідок погано організованої політики збуту, 14% – внаслідок встановлення високих цін і т. д. [129].

Сучасний світовий досвід конкуренції незаперечно доводить, що інновації сприяють монополізації галузі. Абсолютна більшість монополій, що утворилися останнім часом, виникли на базі відкриттів, винаходів і інших нововведень, які дозволили створити новий, до цього не відомий ринок із широкими можливостями і перспективою прискореного зростання. Останні десятиріччя підтвердили цю закономірність у галузі виробництва комп'ютерної техніки, розробки програмного забезпечення, створення спеціальних видів озброєння. І, незважаючи на те, що наукові дослідження в найбільших обсягах ведуться у великих компаніях, більшість відомих сучасних інновацій є результатом діяльності невеликих і, як правило, невідомих підприємств.

Найважливішим етапом реалізації стратегії розвитку підприємства є розробка механізмів координації та регулювання бізнес-процесів, які не повинні знаходитися в дисбалансі і повинні бути спрямованими на досягнення єдиної поставленої мети. Ступінь ефективності реалізації стратегії розвитку визначається наявністю стійкої конкурентної переваги підприємства на ринку і високого прибутку.

Однією з складових успіху функціонування промислового підприємства є розробка системи стратегічного управління виробничо-економічною діяльністю, яка складається з п'яти основних елементів [93; 111; 124; 128]:

- 1) комплексного (системного) моделювання ситуації, що припускає здатність системи сприйняти й проаналізувати закономірності взаємодії між потребами ринку, споживчим попитом, діяльністю конкурентів і якістю

продукції з потребами і спроможностями підприємства; таким чином, аналіз є основною стратегічного управління та формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів;

2) визначення необхідності змін. При створенні умов визначення необхідності оперативно реагувати не тільки на зміни, які відбуваються в зовнішній та внутрішній інфраструктурах, й на тенденції, які виникають в результаті дії різних відомих факторів;

3) здатності розробки стратегії. Необхідність змін повинна визивати моделювання стратегії, що свідомо приводить до кращих результатів реалізації бізнес-процесів, ніж на момент розглядання;

4) спроможності використовувати надійний інформаційно-аналітичний інструментарій в процесі вибору стратегії та її оцінки у відношенні до останніх;

5) спроможності реалізації обраної стратегії. Реалізація цього елемента висуває необхідність розробки чітко сконструйованої системи стратегічного управління і планування, що припускає спроможність аналізу різних варіантів у динаміці.

Формалізований опис цього алгоритму припускає розробку опису кожного i -го фактора внутрішньої і зовнішньої інфраструктури виробничої системи, тобто формування функції F_i опису i -го фактора:

$$F_i = f_i(x_{ij}), i = \overline{1, n}, \quad (3.1)$$

де x_{ij} – функція опису j -м параметром i -го фактора;

$$j = \overline{1, m};$$

n – загальна кількість факторів опису внутрішньої і зовнішньої інфраструктур;

m_i – загальна кількість параметрів, що впливають на i -й фактор.

В якості факторів пропонується розглядати множини показників об'ємів виробництва і реалізації продукції, виробничого і технологічного потенціалів,

фінансово-економічного стану підприємства, стану ринкового середовища, що включає характеристики постачальників, споживачів і конкурентів. При цьому необхідно проводити ранжування всіх факторів у цілях врахування їх вагомості в моделі.

Направляючими процесу стратегічного управління є критерії управління та різного роду обмеження на ресурси (сировинні, виробничі, часові, фінансові тощо).

При стратегії зниження витрат в якості критерію оптимізації приймаються витрати (S) при виробництві необхідної кількості продукції:

$$S = \sum_{i=1}^n S_i(N_i, C_i) \rightarrow \min, \quad (3.2)$$

де $S_i(N_i, C_i)$ – витрати на виготовлення i -го виду продукції в об'ємі N_i за ціною C_i ;

n – загальна кількість видів номенклатури продукції, що реалізується підприємством.

Необхідно визначити N_i , при якому функція (3.2) при ряді обмежень приймає мінімальне значення:

а) обмеження на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються:

$$\sum_{i=1}^n a_{ij} N_i \leq M_j; \quad j = \overline{1, m}, \quad (3.3)$$

де a_{ij} – норма витрат сировинного чи виробничого ресурсу j -го виду на виробництво продукції i -го виду; $i = \overline{1, n}$; $j = \overline{1, m}$;

m – загальна кількість видів сировинних і виробничих ресурсів, які використовуються;

M_j – кількість ресурсів j -го виду, які мають на підприємстві;

б) обмеження на суму прибутку, яка очікується від реалізації нового виду продукції:

$$\Pi_i' \leq \Pi_i; \Pi = \sum_{i=1}^n \Pi_i, \quad (3.4)$$

де Π_i', Π_i – прибуток від реалізації i -го виду продукції, відповідно існуюча і запланована.

Вихід на нові ринки збуту тут не враховується, тому прибуток визначається як

$$\Pi = \sum_{i=1}^n N_i C_i - \sum_{i=1}^n N_i S_i. \quad (3.5)$$

Якщо при впровадженні стратегії зниження витрат провідним аспектом є кількісний аспект, то в якості критерію оптимізації пропонується приймати обсяг реалізації продукції N в умовних одиницях виміру:

$$N = \sum_{i=1}^n N_i(C_i, S_i) \rightarrow \max, \quad (3.6)$$

Необхідно визначити N_i , при якому функція (3.6) при ряді обмежень приймає максимальне значення:

а) обмеження (3.3);

$$\text{б) } S_i' \geq S_i; S = \sum_{i=1}^n S_i, \quad (3.7)$$

де S_i^{\wedge}, S_i – собівартість виробництва одиниці i -го виду продукції, відповідно фактична і запланована.

При впровадженні стратегії фокусування в якості критерію оптимізації приймається прибуток Z від реалізації продукції:

$$Z = \sum_{i=1}^n Z_i(N_i, C_i) \rightarrow \max, \quad (3.8)$$

Необхідно визначити N_i , при якому функція (3.8) при ряді обмежень приймає максимальне значення. При визначенні системи обмежень необхідно розглядати два можливих варіанти:

1) підприємство орієнтується на специфічний сегмент ринку, на якому через низькі ціни на продукцію спостерігається великий збут;

2) підприємство завдяки унікальності своєї продукції має визначений ринок збуту.

У першому випадку обмеженнями являються:

а) обмеження на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються (формула (3.3));

б) умови збільшення обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту:

$$N'_{ik} + \Delta N_{ik} \leq \overline{N_{ik}}; \quad k = \overline{1, K}; \quad (3.9)$$

$$0 \leq N_{ik_1}; \quad k = \overline{1, K}; \quad (3.10)$$

$$N_i = \sum_{k=1}^K N_{ik} + \sum_{k_1=1}^K N_{ik_1}, \quad (3.11)$$

де N'_{ik}, N_{ik} – обсяги збуту i -го виду продукції на k -му ринку збуту відповідно, які маютьяся і які плануються для досягнення;

ΔN_{ik} – заплановане збільшення обсягів реалізації i -го виду продукції на k -му ринку збуту;

$k = \overline{1, K}$; K – існуюча кількість ринків збуту;

N_{ik_1} – обсяги збуту i -го виду продукції на новому k_1 -му ринку збуту;

$k_1 = \overline{1, K_1}$; K_1 – загальна кількість нових ринків збуту, які плануються до освоєння.

в) обмеження на ціни

$$\hat{C}_i \geq C_i, \quad (3.12)$$

де \hat{C}_i, C_i – ціна i -го виду продукції відповідно фактична і планована.

У другому випадку обмеженнями являються (3.3), (3.9), (3.10). При цьому розглядаються додаткові обмеження на кількість видів i номенклатури продукції, що випускається, тобто необхідно вибрати таку номенклатуру $i = \overline{1, n_0}$ (де n_0 – кількість видів унікальної продукції), яка являється унікальною. Визначення унікальності продукції здійснюється у відповідності до:

$$P_{iq}(N_i) \rightarrow 0; i = \overline{1, n}; q = \overline{1, Q}, \quad (3.13)$$

де $P_{iq}(N_i)$ – вірогідність появи продукції виду i від виробника q , тобто конкурента по випуску продукції виду i ;

Q – кількість конкурентів по випуску продукції виду i .

Якщо при стратегії фокусування в якості провідного аспекту прийнятий кількісний, то в якості критерію оптимізації приймається функція (3.16), яку необхідно максимізувати. Обмеження тут формуються також у розрізі двох

варіантів поведінки підприємства на ринках збуту: для першого варіанта – формули (3.3), (3.9), (3.10), (3.12), для другого – (3.3), (3.9), (3.10), (3.13).

При стратегії розширення ринку в якості критерію оптимізації приймаються затрати на після продажне обслуговування продукції S_n при виробництві необхідної її кількості:

$$S_n = \sum_{i=1}^n S_{ni}(N_i, C_{ni}) \rightarrow \min, \quad (3.14)$$

де C_{ni} – витрати підприємства, пов'язані з подальшим обслуговуванням i -го виду продукції після її придбання споживачем.

Необхідно визначити N_i , яке мінімізує цільову функцію при таких обмеженнях:

а) обмеження на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються (формула (3.3));

б) умови збільшення обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту (формули (3.9), (3.10));

в) обмеження, яке відображує розширення збуту продукції з точки зору збільшення споживачів:

$$N_i^{np} - N_i \rightarrow 0, \quad (3.15)$$

де N_i^{np} – прогнозований збут продукції на всьому споживчому ринку.

Це обмеження слід розглядати як збільшення обсягів реалізації шляхом залучення споживачів конкурентів;

г) обмеження на ціну продукції:

$$S_{ni} < C_i. \quad (3.16)$$

При розробці стратегії диференціації в якості критерію оптимізації приймається максимум розширення ринків збуту продукції.

В якості цільової функції приймається обсяг реалізованої продукції:

$$N = \sum_{i=1}^n N_i(C_i, R_i) \rightarrow \max, \quad (3.17)$$

де R_i – сукупність ринків збуту для i -го виду продукції:

$$R_i = \{r_{1i}, \dots, r_{qi}, \dots, r_{Gi}\}, \quad (3.18)$$

де r_{qi} – окремо взятий ринок збуту продукції виду i ; може визначатися за різними характеристиками;

$g = \overline{1, G}, G$ – загальна кількість ринків збуту, що розглядаються.

Таким чином, необхідно визначити N_i , яке максимізує цільову функцію (3.17) при таких обмеженнях:

а) обмеження на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються (формула (3.3));

б) умова збільшення ринків збуту:

$$G_i \geq G_i^{\wedge}; i = \overline{1, n}, \quad (3.19)$$

де G_i, G_i^{\wedge} – кількість ринків збуту за i – им видом продукції, відповідно заплановані та існуючі;

в) умова збільшення видів продукції з поліпшеними характеристиками по відношенню до середньо-ринкових:

$$n - n_k \rightarrow 0, \quad (3.20)$$

де n_k – запланована кількість видів продукції з поліпшеними характеристиками по відношенню до середньо-ринкових.

Якщо при стратегії диференціації провідним аспектом виділений аспект розвитку підприємства, то в якості критерію оптимізації приймається сумарний прибуток (3.8) від реалізації продукції. Обмеженню підлягають:

- а) ресурси, які використані (3.3);
- б) збільшення обсягів інвестування:

$$\sum_{j=1}^d U_j \geq \sum_{j=1}^d U_j^{\text{ж}}; U_j \geq U_j^{\text{ж}}, \quad (3.21)$$

де $U_j, U_j^{\text{ж}}$ – обсяги інвестицій в j -ї області інвестування, відповідно заплановані і фактичні;

d – кількість областей інвестування;

в) збільшення видів продукції з поліпшеними характеристиками по відношенню до середньо-ринкових (формула (3.20)).

При стратегії розробки нової продукції в якості критерію оптимізацію приймається прибуток від реалізації нових видів продукції:

$$Z = \sum_{i=1}^{\omega} Z_i(N_i, C_i) \rightarrow \max, \quad (3.22)$$

де ω – кількість нових видів продукції, які реалізуються на споживчому ринку.

У випадку якісного аспекту вибір нових видів продукції здійснюється за критерієм максимального значення ймовірності реалізації того чи іншого виду продукції. Для цього визначаються значення ймовірностей $P_i(N_i^{np})$ реалізації

прогнозованих обсягів N_i^{np} продукції виду i . Потім вони ранжуються і, в залежності від ресурсів, які мають, поступово плануються до виробництва.

Необхідно визначити значення N_i і відповідне C_i , які максимізують функцію Z при обмеженнях

$$\sum_{i=1}^{\omega} \alpha_{ij} N_i \leq M_j; j = \overline{1, m}, \quad (3.23)$$

де M_j – кількість j -го виду ресурсу, виділеного на виробництво нових видів продукції;

$$N_i \leq N_i^{np}, i = \overline{1, \omega}, \quad (3.24)$$

де N_i^{np} – прогнозовані обсяги збуту нової продукції i -го виду.

Якщо при формуванні стратегії розробки нової продукції провідним аспектом являється розвиток підприємства, то в якості цільової функції слід приймати також прибуток від реалізації нових видів продукції. У випадку аспекту розвитку підприємства при визначенні сукупності $\{\omega\}$ слід мати на увазі, що тут до планування приймається весь перелік нових видів продукції. Узагальнюючи викладене вище, класифікація стратегій конкуренції підприємства та їх формалізація представлена в табл. 3.1.

При реалізації стратегії формування і розвитку конкурентних переваг для підприємства необхідно чітко визначити функції і обов'язки кожного його функціонального підрозділу, визначити круг завдань відповідних відділів, які відповідають за реалізацію конкретних заходів.

Базові стратегії розвитку підприємства, їх формалізація

Стратегія розвитку	Ключовий функціональний підрозділ	Критерій оптимізації	Обмеження
Стратегія зниження собівартості	Виробничий	1) мінімізація витрат для виробництва необхідної кількості продукції, (3.2);	а) на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються, (3.3); б) на суму прибутку, яка очікується від реалізації нового виду продукції, (3.4)
		2) максимізація обсягу реалізації продукції в умовних одиницях виміру, (3.6)	а) на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються, (3.3); б) на плановану і фактичну собівартість, (3.7)
Стратегія фокусування	Маркетинговий, сервісний	1) максимізація прибутку від реалізації продукції, (3.8); 2) максимізація обсягу реалізації продукції в умовних одиницях виміру, (3.6)	а) на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються, (3.3); б) на умови збільшення обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту, (3.9 - 3.11); в) на ціни (3.12); г) на кількість видів номенклатури продукції, що випускається, якщо підприємство завдяки унікальності своєї продукції має визначений ринок збуту, (3.13)
Стратегія диференціації	Фінансово-інвестиційний	1) розширення ринків збуту продукції за рахунок максимізації обсягу реалізованої продукції, (3.17);	а) на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються, (3.3); б) умова збільшення ринків збуту, (3.19) в) збільшення видів продукції з поліпшеними характеристиками по відношенню до середньоринкових, (3.20)
		2) максимізація сумарного прибутку від реалізації продукції, (3.8)	а) на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються, (3.3); б) збільшення обсягів інвестування, (3.21); в) збільшення видів продукції з поліпшеними характеристиками по відношенню до середньоринкових (3.20)

Продовження таблиці 3.1

Стратегія розвитку	Ключовий функціональний підрозділ	Критерій оптимізації	Обмеження
Стратегія розширення ринку	Сервісний	1) мінімізація витрат на після продажне обслуговування продукції при виробництві необхідної її кількості, (3.14)	а) на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються, (3.3); б) на умови збільшення обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту, (3.9), (3.10); в) на розширення збуту продукції з точки зору збільшення споживачів, (3.15); г) на ціну продукції, (3.16)
Стратегія розробки нової продукції		1) максимізація прибутку від реалізації нових видів продукції шляхом визначення максимального значення ймовірності реалізації того чи іншого виду продукції, (3.22)	а) на кількість ресурсів, виділених на виробництво нових видів продукції, (3.23); б) прогнозовані обсяги збуту нової продукції кожного виду, (3.24)

Наприклад, до сервісного функціонального підрозділу підприємства слід віднести: відділ обслуговування продукції на підприємстві; сервісні пункти підприємства, які забезпечують безкоштовний ремонт обладнання при наявності гарантії; фірмові сервісні центри обслуговування даних видів продукції; відділ кадрів, який реалізує вимоги керівництва до обслуговуючого персоналу і т. д. Розробка та реалізація стратегій розвитку підприємства передбачають формування фінансово-економічної безпеки всіх бізнес-процесів підприємства.

Методичний підхід до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства розроблений відповідно визначеним принципам та включає стратегічний інструментарій – комплекс заходів, способів, методів за складовими (концептуально-дослідницька, інформаційно-аналітична, організаційна, реалізації бізнес-процесів розвитку) (табл. 3.2).

Методичний підхід до формування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

Складові	Стратегічні заходи
<p>1. Концептуально-дослідницька. Визначення орієнтирів та цілей розвитку, принципів формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства за рахунок їх гармонізації та узгодженості відповідно цілями розвитку.</p>	<p>Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів розвитку за рахунок активного пошуку сприятливих умов, врахування обмежень зовнішнього та внутрішнього середовища та використання можливостей для ефективного реалізації та удосконалення бізнес-процесів. Дотримання принципів фінансової стійкості, ринкової адаптивності, виробничої ефективності, інноваційної активності, управлінської компетентності. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення.</p>
<p>2. Інформаційно-аналітична. Створення інформаційно-аналітичної бази (показників, критеріїв, методів) для оцінювання ефективності та якості бізнес-процесів розвитку, діагностики рівня їх фінансово-економічної безпеки.</p>	<p>Методи фінансово-економічного аналізу забезпечення фінансово-економічними ресурсами, фінансової стійкості, мобільності та незалежності. Методи конкурентної розвідки, бенчмаркінгу, бізнес-аналізу. Створення інформаційної бази даних про конкурентів. Пошукова оптимізація, методи Web-аналітики. Презентація пропозицій товарів та послуг на сайті та у ЗМІ (випуск брошур, тематичні видання, статті).</p>
<p>3. Організаційна. Розробка стратегічного інструментарію безпеко-орієнтованого розвитку: комплексу заходів з врахуванням результатів оцінювання узгодженості бізнес-процесів. Визначення пріоритетів щодо розподілу та забезпеченості фінансовими ресурсами бізнес-процесів підприємства.</p>	<p>Формування організаційної гнучкості за рахунок організаційних форм та засобів: спільні підприємства, кооперація, стратегічне партнерство, участь у трансфері технологій, спільних інноваційних проектах, формування робочих команд реалізації інноваційних проектів, пошук інвесторів. Розробка планів модернізації, технічного переозброєння, реконструкції, оновлення бізнес-процесів, технічного переоснащення офісів, впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій. Організація конференцій, семінарів, ярмарок, виставок. Організація навчання персоналу.</p>
<p>4. Реалізації бізнес-процесів розвитку. Формування профілю захисту реалізації бізнес-процесів розвитку підприємства.</p>	<p>Підтримка фінансової динамічної рівноваги між бізнес-процесами підприємства за рахунок дії стратегічного моніторингу. Формування захисту від конкурентів виведення товару на ринок, використання інноваційних технологій просування товарів, вибір ринку комерціалізації інновацій. Ідентифікація спільних інтересів співробітництва, оцінювання інтересів стейкхолдерів, спільних результатів та ефективності співпраці, оцінювання надійності партнерів. Правовий захист.</p>

Методичний підхід до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, повинен базуватися на положенні про гармонійне поєднання стратегічної та безпеко-орієнтованої спрямованості бізнес-процесів й його дотримання в стратегічному та поточному управлінні діяльністю підприємства. Такими принципами-напрямами для формування методичного забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства виступають: «гармонійність», що досягається погодженістю між цілями, задачами поточного й стратегічного управління, а також між бізнес-процесами підприємства на загальній інформаційній основі; фінансової стійкості – що створюється за рахунок забезпечення інвестиційно-фінансовими ресурсами бізнес-процесів; «інноваційна активність» визначає напрям і пріоритетність заходів з фінансово-економічної безпеки для реалізації процесів розробки та впровадження інноваційних технологій, продуктів, нововведень технічного характеру; «виробничої ефективності» досягається за рахунок мінімізації витрат на виробництво, достатністю виробничого потенціалу та ефективністю його використання; «ринкової адаптивності» вимагає виявлення небезпечних ситуацій через активний пошук, обробку та перевірку даних про зміни на ринку й передбачає дію системи стратегічного моніторингу; «управлінської компетентності» за рахунок накопичення, оновлення і використання інформаційної бази знань підприємства, здатності персоналу управління оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

3.2. Інформаційно-аналітичний інструментарій оцінювання бізнес-процесів розвитку підприємства

Для успішної реалізації й удосконалення бізнес-процесів актуальним є застосування такого інструменту управління, як збалансована система

показників. Її необхідно розглядати як інформаційну базу для розробки й реалізації стратегії підприємства. Тому найважливішим етапом для оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів є розробка системи показників. Ієрархічна система показників може використовуватися в системі моніторингу, контролю, організації і координації.

Інформаційне забезпечення, тобто збір, систематизація та обробка даних відіграють важливу роль у процесі стратегічного управління розвитком. Роль інформації не однакова на різних етапах чи стадіях процесу управління. Впровадження нових інформаційних технологій підвищує гнучкість виробництва, їхнім достоїнством є високий рівень автоматизації без втрати гнучкості виробничого процесу. На стадіях управління реалізації стратегії важливими є обсяг інформації, її види, можливості надходження нової, додаткової інформації, на стадіях розробки – можливості її обробки, на стадії формування бази знань – її рух. Інформаційна база, яка існує на підприємстві і забезпечує якість прийнятих управлінських рішень, повинна відповідати принципам вірогідності, періодичності відновлення, здатності до накопичення, оптимальності, повноти й автоматизації.

У рамках системи показників-ознак, що характеризують бізнес-процеси підприємства, необхідно розрізняти такі:

кількісні (ціна споживання товарів, продуктивність, споживана потужність і т. д.) і якісні (відповідність товару моді, імідж товару, споживча новизна тощо);

у залежності від ступеня відображення результатів існують характеристики, які вимірюють досягнуті результати – підсумкові, результативні показники (обсяг реалізації продукції, прибуток і т. д.) відбивають процеси, що сприяють досягненню цих результатів (композиційна цілісність, інформаційна виразність і т. ін.);

за роллю, що виконують в процесі оцінювання бізнес-процесів адміністративного управління, показники поділяються на регламентовані (використовувані для перевірки виконання ряду обов'язкових вимог) і

порівнянні (для зіставлення властивостей конкуруючих товарів);

за кількістю характеристик, що враховуються при оцінюванні бізнес-процесів виробництва, збуту існують одиничні (продажна ціна тощо) і комплексні показники (рівень якості, рейтинг товару і т. ін.).

Безсумнівно, що при аналізі як можна більшого числа показників інформаційна обґрунтованість прийнятого рішення зростає, однак велика імовірність виникнення труднощів на етапі збору необхідної інформації. Велика частина інформації, на підставі якої приймаються рішення, збирається неформальним шляхом. Однак цієї інформації зовсім не досить для прийняття рішень в системі управління. Кількість інформації, що з'являється в результаті діяльності, і швидкість змін робить необхідним застосування формальних методів її збору.

Зі зростанням розмірів підприємства кількість інформації, що обробляється для використання в процесі управління, помітно збільшується. У цьому випадку дотримання принципу об'єктивності проведеного дослідження може призвести до зайвої громіздкості і навіть технічної неможливості оцінки бізнес-процесів, оскільки вони можуть виявлятися через сотні параметрів і показників. Тому повноту охоплення вихідної інформації варто обмежити вимогою розумної і необхідної достатності. На нашу думку, найбільш важливими і «доступними» для оцінювання основних, забезпечувальних бізнес-процесів, а також управління та розвитку є такі показники.

Показниками оцінювання виробничих бізнес-процесів є:

частка постійних витрат у собівартості продукції - тенденція їхнього зниження сигналізує про економію на масштабах виробництва;

виробітком продукції на одного працюючого - характеризує інтенсивність використання виробничих ресурсів у процесі виробництва і визначає ефективність праці;

матеріалоемність - характеризує раціональну конструкцію виробу;

коефіцієнтом валового доходу і коефіцієнтом виробничої собівартості характеризують ефективність бізнес-процесів управління витратами на

виробництво і збут продукції. Чим вищий коефіцієнт валового доходу підприємства, тим більш розвинуті його здібності управляти своїми виробничими витратами (вартістю сировини, матеріалів, витратами на працю). Коефіцієнт виробничої собівартості є доповненням до коефіцієнта валового доходу.

Характеризуючи процеси виробництва, необхідно виділити його технічний рівень, який є основним фактором якості продукції, однією з основних умов забезпечення успіху підприємства на ринку.

Показники якості продукції формуються як нормативи на стадії стратегічного маркетингу, уточнюються в технічній документації на стадії науково-технічних і дослідно-конструкторських розробок, матеріалізуються на стадії виробництва і використовуються при експлуатації. Однак не можна описати технічний рівень виробництва, використовуючи тільки показники якості продукції, які, як правило, індивідуальні для кожного її виду. Основними показниками технічного рівня виробництва є:

фондоозброєність праці – характеризує рівень забезпеченості робітників засобами праці, тобто технічну озброєність персоналу підприємства;

коефіцієнт оборотності основних засобів чи фондівіддача – характеризує оборотність іммобілізованих засобів;

коефіцієнт реальної вартості майна – важливий для встановлення договірних відносин з новими партнерами, оскільки створює уявлення про рівень виробничого потенціалу підприємства;

ступінь відповідності продукції діючим міжнародним стандартам якості (серії ISO).

Необхідно враховувати, що прямий вплив на ціну продукції здійснює величина транзакційних витрат. Вони відображаються в статистичній звітності підприємства як операційні витрати, які включають накладні витрати на загальні й адміністративні потреби, витрати на маркетинг і реалізацію продукції, на дослідження і розробки, що включаються в собівартість реалізованої продукції. Виділяють такі витрати у сфері транзакційних витрат [79;

111; 123]:

1. Витрати підприємства перед укладенням контракту (*ex ante*):

витрати на пошук інформації (про потенційних партнерів і кращих клієнтів, про ситуацію на ринку, про ціни на сировину і вироблену продукцію, також витрати, пов'язані з неповнотою і недосконалістю інформації, пошук альтернатив більш вигідної ціни як з боку продавців, так і з боку покупців; оплата *Internet*);

витрати на проведення переговорів (дорогі відрядження, запобігання юридичних казусів, страхування);

витрати на вимір ступеня якості товару, необхідного за умовами договору;

витрати на укладання договору (юридичне оформлення);

попередня перевірка надійності партнера.

2. Витрати після укладення контракту (*ex post*):

витрати на контроль за виконанням умов договору і упередження відхилень від цих умов;

витрати на специфікацію і захист прав власності (суд, арбітраж, затрати часу і ресурсів, необхідних для відновлення порушених у процесі виконання контракту прав, а також витрати внаслідок поганої специфікації прав власності і ненадійного захисту);

витрати на здійснення розрахунків (здійснення і прийняття платежів від контрагенту, сплата відсотків банку).

Необхідною умовою розвитку виступає інноваційна активність підприємств. Особливо інноваційна діяльність впливає на результативні показники діяльності підприємства при зміні макроекономічних факторів, в першу чергу, які пов'язані з кон'юктурою ринку продукції, що виробляється. Інноваційну сферу діяльності підприємства можна кількісно охарактеризувати, використовуючи такі показники:

оборотність інвестованого в розвиток виробництва капіталу;

рентабельність інвестицій, спрямованих на освоєння нових видів

виробництва;

показники науково-технічного рівня і наукоємності виробництва – коефіцієнт відновлення основних засобів і ступінь завантаження придбаних виробничих потужностей; ступінь автоматизації придбаного устаткування; витрати на НДДКР; витрати на капітальне будівництво під виробництво нової продукції; придбання патентів і ліцензій на виробництво нових видів продукції. Зменшення кількості робітників, зайнятих у виробництві нової продукції може характеризувати збільшення автоматизації придбаних верстатів і впровадження нових технологій для виробництва окремих видів продукції.

Ефективність бізнес-процесів сервісного обслуговування на підприємстві, відображає впроваджена система розрахунків з покупцями, яку можна проаналізувати за допомогою таких показників дебіторської заборгованості:

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості характеризує збільшення/зменшення комерційного кредиту, наданого підприємством покупцям;

період погашення дебіторської заборгованості характеризує стан розрахунків з покупцями;

частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі активів;

частка середньорічної дебіторської заборгованості у виторгу від реалізації;

сума передплати, яку потребує підприємство за продукцію.

Збільшення суми дебіторської заборгованості негативно впливає на результати діяльності підприємства. При цьому при наявності великої частки простроченої дебіторської заборгованості в загальній її сумі необхідно застосовувати штрафні санкції і вирішувати проблеми неплатежів у судовому порядку.

Проведення декілька разів на рік «конференцій якості» серед постійних та потенційних покупців підприємства дозволяє зібрати та проаналізувати відгуки клієнтів про якість продукції, ефективність роботи сервісних центрів, виявити недоліки сервісної сфери діяльності підприємства.

Маркетингові бізнес-процеси охоплюють всі стадії просування на ринок продуктових інновацій підприємства, прогнозування попиту на базі вивчення потреб споживачів, розробку асортименту продукції підприємства. Ґрунтуючись на цьому, оцінюються можливості бізнес-процесів виробництва і збуту продукції.

Тенденції зростання обсягів продажу підприємства свідчить про збільшення сегмента ринку, що обслуговується, і активізації збутової діяльності. Це характеризується коефіцієнтом зміни валових продаж. З метою одержання більш об'єктивної характеристики необхідно порівняти цей показник з темпом споживання продукції, яка випускається підприємством, з темпами споживання продукції у цілому на ринку. Якщо показник зміни валових продаж набагато випереджає темпи споживання ринком продукції, то це свідчить про зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Критерієм втрати частини ринку є зниження попиту на продукцію підприємства. Зробити такі висновки дозволяє динаміка коефіцієнта рентабельності продажу (відношення виторгу від реалізації до валового доходу). Зниження цього коефіцієнта свідчить про зниження цін при постійних витратах на виробництво або про зростання витрат на виробництво при постійних цінах [195, с.110]. Висока еластичність попиту за ціною характеризує його стійкість на продукцію підприємства, а, отже, знижує ризик втрати сегмента ринку, що обслуговується. Можливості розширення виділеного підприємством сегмента ринку характеризує тенденція зростання такого показника, як частка експорту в загальному обсязі продукції.

Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу є найбільш трудомістким і відповідальним процесом, оскільки звітність підприємства не містить достатньої інформації для проведення подібного аналізу й оцінки (місткість ринку, кількість діючих і потенційних конкурентів на вітчизняному ринку і за кордоном та ін.). Кількість працівників відділу маркетингу в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу на підприємстві суттєво впливає на результативність маркетингових досліджень підприємства.

На успішність фінансово-інвестиційних бізнес-процесів впливають рівень іміджу і ділової репутації підприємства. Для цього необхідно стежити за дотриманням співвідношень показників економічного зростання: зміни у темпах розвитку, а також зміни у співвідношенні між різними джерелами фінансування, фондівіддачею, рентабельністю виробництва і дивідендною політикою, характеризує коефіцієнт стійкості економічного зростання. Цей показник відображує дохід на одиницю вкладених коштів, який повинні принести інвестиції, щоб бути виправданими. Він виражається як відсоткова ставка від суми вкладених коштів.

Основним показником оцінки рівня прибутковості й ефективності використання вкладених капіталів є коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Його динаміка впливає на рівень котирування акцій [68, с. 73]. Чим вище вартість акцій підприємства, тим вище його репутація й імідж у ділових колах. Прибутковість акцій характеризує такий показник, як середній прибуток на одну акцію.

Ефективність використання ресурсів і обсяг реалізованої продукції на 1 грн. засобів, вкладених у підприємство, відображує ресурсівіддача (оборотність авансованого капіталу, коефіцієнт капіталовіддачі). Ступінь ринкової стійкості і гарантованість підприємством своїх зобов'язань визначають коефіцієнти фінансової залежності:

коефіцієнт автономії – одна з характеристик незалежності або залежності підприємства від позикових джерел;

коефіцієнт позикових засобів. Його значення дуже близьке до коефіцієнта автономії, однак коефіцієнт позикових засобів явно показує, яких засобів у підприємства більше – позикових чи власних. Чим більше значення цього показника, тим більша залежність підприємства від позикових засобів;

коефіцієнт покриття інвестицій більш «м'який» у порівнянні з коефіцієнтом автономії. Загальноприйняте значення цього показника – 0,9, критичне значення дорівнює 0,75. Значне зростання довгострокових позикових засобів негативно впливає на діяльність підприємства [129, с. 53].

Основним показником, що характеризує стійкість позиції підприємства на ринку є ринкова вартість підприємства. Вона може обчислюватися, базуючись на різних підходах з урахуванням поставленої мети. Проблема оцінки вартості підприємства як діючого «бізнесу» виникає не тільки у випадку приєднання, злиття, поглинання, продажу частини підприємства, придбання акцій, але й для визначення ступеня його економічного зростання з позиції ринку, його інвестиційної привабливості.

Наведені показники, які розраховані за ряд років, представляють собою систему показників, використання якої дає змогу провести оцінку рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства (Додаток Е). Для більш ефективної оцінки особливу увагу варто приділяти стандартизованим критеріям, інакше може виникнути така проблема, як «точність вимірів», коли управлінський персонал має можливість визначити недостатній рівень ефективності бізнес-процесів. Інформаційними джерелами для такої оцінки служать дані статистичної та бухгалтерської звітності ПАТ «Завод «Південкабель». Вихідні формули розрахунку показників для оцінювання фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства за принципом гармонізації – узгодженості між бізнес-процесами підприємства та бізнес-процесами процесів представлені у Додатку Е.

Треба відзначити необхідність аналізу даної системи показників на предмет відсутності таких, які б не змінювалися на протязі періоду, що досліджується. Такі показники не впливають на результати оцінки, тому має сенс вилучити їх із подальших розрахунків (показники проведення «конференцій якості» серед споживачів продукції та частота відновлення асортименту продукції).

Базисне (еталонне) підприємство повинно відповідати таким вимогам: ідентичності характеру потреб, які задовольняються підприємствами ідентичності «профілю» споживачів; ідентичності фаз життєвого циклу підприємства. Тільки при умові дотримання всіх цих умов рівень узгодженості на тривалу стратегічну перспективу, може бути оцінений як відношення

рентабельності виробництва цього підприємства до аналогічного показника еталонного підприємства.

Технологія оцінки представляє послідовність етапів і процедур збору, обробки, упорядкування даних, усвідомлення проблеми, визначення обмежень і критеріїв, представлення результатів і пошуку варіантів рішення на підставі отриманих результатів. Ці процедури випереджають етап вибору рішення і властиві усім функціям управління. Відмінною рисою представленої технології оцінки є те, що вона проведена на основі визначення параметрів, котрі кількісно та якісно характеризують бізнес-процеси підприємства.

Система показників і параметрів має ієрархічну структуру (рис. 3.1), в основу якої покладені показники, об'єднані в групи відповідно виділеним раніше бізнес-процесам досліджуваного підприємства ПАТ «Завод «Південкабель»».



Рис. 3.1. Загальна схема ієрархічної системи показників і параметрів оцінювання узгодженості між бізнес-процесами підприємства

На другому рівні знаходяться параметри – узагальнюючі показники бізнес-процесів управління.. Тут мова йде вже про синтетичний, інтегральний або узагальнюючий показник, при розрахунку якого вихідною є матриця

показників, що характеризують бізнес-процеси управління виробництвом, НДДР та інноваціями, сервісним обслуговуванням, маркетингом, інвестиційно-фінансовим забезпеченням. На вершині розташовується узагальнюючий показник, який характеризує бізнес-процеси розвитку. Місце у верхній ієрархії системи показників оцінки, яке займає узагальнюючий параметр бізнес-процесів розвитку підприємства, обґрунтовується значимістю його як основної функції – забезпечення зв'язаності й інтеграції бізнес-процесів на підприємстві.

Узагальнюючий метод побудови оцінок забезпечує загальний методологічний підхід до вирішення самих різних задач в економіці незалежно від кількості елементів, які входять у систему, що модулюється, і форми зв'язку між ними. Зведення ряду різних за одиницями виміру, значимості й іншим характеристикам показників у єдиний узагальнюючий показник дозволяє визначити відмінність досягнутого стану від бази порівняння в цілому по групі показників. І хоча це не дає можливості виміряти ступінь відмінності, але дозволяє зробити однозначний висновок про поліпшення (погіршення) результатів за проміжок часу, який аналізується.

Таким чином, запропонована технологія оцінювання узгодженості бізнес-процесів та рівнів їх фінансово-економічної безпеки включає етапи:

визначення завдань-етапів оцінювання, обґрунтування методів оцінювання;

формування системи показників для оцінювання бізнес-процесів виробництва, НДДКР та інновацій, сервісного обслуговування, маркетингу, інвестиційно-фінансового забезпечення;

визначення системи критеріїв та обґрунтування еталонних показників бізнес-процесів, рівнів їх фінансово-економічної безпеки;

розрахунок узагальнюючих показників за допомогою методу таксономічного показника;

оцінювання параметрів бізнес-процесів управління та розвитку підприємства;

графічне представлення узагальнюючих показників в динаміці та рівні фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів;

аналіз та інтерпретація результатів оцінювання - узгодженості та рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

Існує багато методів побудови агрегованих, інтегральних чи узагальнюючих, синтетичних показників. Відмінність методів полягає в різних способах редукції показників–ознак. Для розрахунків узагальнюючих, комплексних показників успішно застосовуються таксономічні методи, факторний аналіз, евристичні методи зниження розмірності, зведений (узагальнюючий) латентний показник якості (чи ефективності функціонування) складної системи, багатомірне шкалювання й інші [38; 101; 139]. Для повної редукції числа ознак (одержання тільки одного узагальнюючого показника) можна успішно використовувати всі ці методи, оскільки кожний із них, безсумнівно, має свої специфічні особливості й достоїнства.

Для конструювання узагальнюючих показників бізнес-процесів використаний метод таксономічного показника, який завжди дозволяє звести сукупність ознак досліджуваного явища до однієї синтетичної ознаки. Перевагою даного методу є тісний взаємозв'язок у методологічному ланцюзі моделювання «простота–адекватність». Даний метод не вимагає попереднього виділення підмножин сильно корельованих ознак і не приводить до виділення декількох некорельованих чинників.

3. Хельвіг одним із перших став використовувати спеціальну дослідницьку методику агрегування ознак [101]. Ним запропонований таксономічний показник, який становить синтетичну величину, утворену з усіх ознак, що характеризують досліджуване економічне явище чи процес. При побудові таксономічного показника початковою матрицею є матриця, складена зі значень системи показників за досліджуваний період часу:

$$X=(x_{ij}), \text{ де } i=1,m; j= 1,n \quad (3.25)$$

Показники об'єднані в систему, яка характеризує бізнес-процеси підприємства. Початкову матрицю необхідно стандартизувати. Одночасно відбувається вирівнювання дисперсій (кожна дисперсія стає рівною одиниці), а також значень ознак (усі середні арифметичні дорівнюють нулю). Матриця стандартизованих значень має вигляд:

$$\mathbf{Z} = (z_{ij}) \quad (3.26)$$

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_i}{\sigma_i}, \quad (3.27)$$

$$\bar{x}_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n x_{ij}; \quad (3.28)$$

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i)^2}{n}} \quad (3.29)$$

де \bar{x}_i – середнє значення i -го показника;

σ_i – середньоквадратичне відхилення i -го показника.

Одночасно передбачається нормування еталону (останній стовпець у матриці $\mathbf{Z} = (z_{ij})$).

Узагальнюючий показник розраховується за формулами:

$$I_j = \frac{d_j}{d_0}, \quad (3.30)$$

$$d_j = \left(\sum_{i=1}^m (z_{ij} - z_{i0})^2 \right)^{1/2}, \quad (3.31)$$

$$d_0 = \bar{d} + a s_d \quad (3.32)$$

$$\bar{d} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n d_j; \quad (3.33)$$

$$s_d = \left(\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (d_j - \bar{d})^2 \right)^{1/2} \quad (3.34)$$

де d_j – відстань стандартизованої системи показників до стандартизованого еталону в j -м періоді;

z_{i0} – стандартизовані значення показників побудованого еталона;

a – деяке додаткове число, обране таким чином, щоб значення показника I_j змінювалися в інтервалі від 0 до 1; на основі відомого в статистиці правила «трьох (двох) сигм» найчастіше приймається, що $a=3$ або $a=2$ (в наших розрахунках $a=3$);

s_d – середньоквадратичне відхилення.

Характерною властивістю узагальнюючого показника I_j є те, що його значення знаходиться в інтервалі від 0 до 1. Згідно з розрахунками, інтерпретація таксономічного показника не погоджується з інтуїтивними уявленнями (таксономічний показник зростає в міру відхилення значень показників від еталонного й зменшується з наближенням їх до нього). Тому таксономічний показник доцільно привести до вигляду $I_j^* = 1 - I_j$. Інтерпретація даного показника така: він приймає найбільші значення при

найменших відхиленнях показників від еталону і найменші значення – при найбільших відхиленнях [101].

Відповідальним моментом усієї обчислювальної процедури є обґрунтування еталону бізнес-процесу. При виборі еталону можна використовувати такі методи: експертних оцінок; критерію *min-max*; визначення в системі показників–ознак стимуляторів, дестимуляторів і номінаторів. Еталон бізнес-процесів може змінюватись в залежності від цілей, які ставляться перед підприємством. Цільові орієнтири підприємства визначаються зовнішніми і внутрішніми умовами діяльності. Зовнішні формуються на базі аналізу інформації про потреби ринку. Внутрішні – на базі інформації, яка відображає ефективність процесів у сферах виробництва, маркетингової діяльності, сервісного обслуговування, фінансово-інвестиційної й інноваційної діяльності.

Вибір еталонного бізнес-процесу ґрунтується на результатах аналізу господарської діяльності і тенденцій економічного розвитку машинобудівних підприємств Харківського регіону. Підставою для вибору еталону є побудова бажаного рівня результативності бізнес-процесів ВАТ «Завод «Південкабель» за певний період часу.

Запропоновані групи показників бізнес-процесів відповідають критеріям-ознакам бажаного рівня результативності та їх фінансово-економічної безпеки підприємства за рахунок «фінансової стійкості»(бізнес-процеси інвестиційно-фінансового забезпечення), «інноваційної активності» (НДДКР та інновацій), «виробничої ефективності» (виробничі бізнес-процеси та сервісного обслуговування), «ринкової адаптивності» (маркетингові бізнес-процеси) та «управлінської компетентності» (бізнес-процеси управління). Так, критеріями побудови еталону бізнес-процесів виробництва є мінімізація витрат на виробництво продукції, зниження постійних витрат і забезпечення великих обсягів реалізації, зростання продуктивності праці, зниження матеріалоемності внаслідок упровадження нових технологій, забезпечення максимальної фондоозброєності праці і фондівіддачі, підвищення реальної вартості майна,

зниження тривалості обороту основних фондів. Показники технічного рівня виробництва відповідають критеріям забезпечення максимальної фондоозброєності праці, фондovіддачі, підвищення реальної вартості майна, зниження тривалості обороту основних фондів.

Формування еталонної системи показників у сфері НДДКР і інноваційної діяльності обумовлено наступними критеріями: забезпечення пріоритетності вкладення власних коштів у сферу інноваційного розвитку підприємства, максимальної оборотності інвестиційних коштів, зростанню рентабельності інвестицій в інновації, придбанню нового обладнання і т. д.

Критеріями показників маркетингових бізнес-процесів є: зростання наданих послуг покупцям (надання максимальних знижок, відстрочок платежу, забезпечення максимально можливого терміну гарантійного обслуговування продукції), максимуму реалізованої продукції; зростання експорту і стійкості до коливань ціни на продукцію, що випускається; максимізація реалізованої продукції; зростання експорту і стійкості підприємства до коливань ціни на аналогічну продукцію інших виробників.

Критеріями ефективності фінансово-інвестиційного забезпечення підприємства є виконання існуючих нормативів показників ліквідності і платоспроможності, забезпечення фінансової незалежності, стійкість економічного зростання, підвищення рівня доходів акціонерів, збільшення ринкової вартості.

Кожне підприємство має змогу сформувати свій еталон бажаного рівня на підставі запланованих результатів виробничо-господарської діяльності. Еталон може змінюватися в залежності від цілей, які поставлені перед підприємством на конкретний період часу, в залежності від обраної стратегії й етапу її реалізації. Кожна функціональна сфера діяльності підприємства забезпечує вирішення поставлених перед нею задач, які логічно пов'язані з місією і загальною метою підприємства. Ступінь досягнення поставлених цілей підприємства визначає величина показника бізнес-процесів розвитку підприємства.

У сфері маркетингу реалізуються такі цілі, як визначення рівня задоволення покупців в існуючих на ринку продукції і послугах, необхідність розробки нових видів продукції, освоєння нових ринків, розподіл доставки продукції споживачам, контроль за змінами попиту, збір інформації про товари, реклама підприємства і його продукції. У сфері виробництва цілями підприємства можуть бути: відновлення і доповнення асортименту продукції, забезпечення якості, підвищення продуктивності і зниження витрат. У сфері НДДКР і інноваційної діяльності здійснюється пошук уже розроблених технологій, самостійна розробка і впровадження нових технологій відносно всіх сфер діяльності підприємства, впровадження адміністративних інновацій. Метою фінансово-інвестиційної діяльності підприємства є збереження і підтримка усіх видів фінансових ресурсів і іміджу підприємства.

Динаміка представлених результатів оцінки відображає процеси зміни рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві ВАТ «Завод «Південкабель». (табл. 3.3., рис. 3.2)

Таблиця 3.3

**Результати оцінювання бізнес-процесів ВАТ «Завод «Південкабель»
за 2013-2018 р.р.**

Бізнес-процеси	Узагальнюючі показники					
	<i>n</i>	<i>n+1</i>	<i>n+2</i>	<i>n+3</i>	<i>n+4</i>	<i>n+5</i>
Виробництво	0,09	0,16	0,31	0,48	0,32	0,41
НДДКР та інновації	0,19	0,2	0,29	0,53	0,66	0,54
Сервісне обслуговування	0,23	0,24	0,39	0,51	0,58	0,85
Маркетинг	0,55	0,42	0,10	0,52	0,38	0,79
Інвестиційно-фінансового забезпечення	0,04	0,24	0,16	0,25	0,35	0,20
Управління (узагальнюючий показник)	0,11	0,17	0,23	0,41	0,44	0,47

Найбільш високий рівень узагальнюючого показника, що характеризує ефективність бізнес-процесів управління, спостерігався в 2018 році.

Насамперед, це пов'язано з завершальним етапом інноваційної стратегії розвитку, яка впроваджується на підприємстві вже на протязі останніх п'яти років. На підприємстві діє система якості ISO 9001 - сімейство стандартів ISO становить ряд загально визнаних норм практики управління, що гарантують підприємствам, які впровадили дані стандарти, здатність виробляти продукти або надавати послуги, що задовольняють найважливішим вимогам клієнтів до якості. Філософія управління якістю ISO потребує усунення причин, що призвели до виготовлення неякісної продукції. Підтвердженням цього є розроблення та впровадження в діяльність ВАТ «Завод «Південкабель» 37 стандартів системи якості, що забезпечують ефективність її функціонування, центральної лабораторії, що акредитована в Системі сертифікації УКРСЕПРО на технічну компетентність.

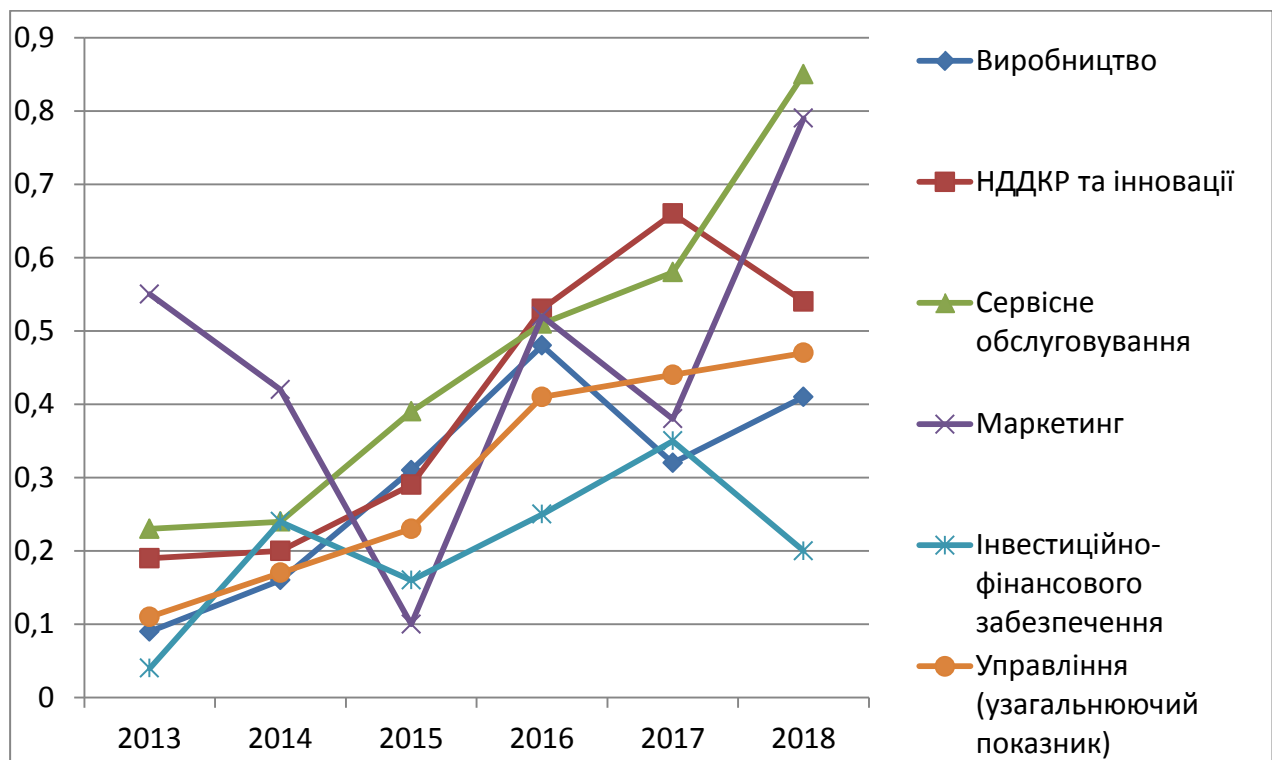


Рис. 3.2. Графічне представлення динаміки узагальнюючих показників рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів ПАТ «Завод» Південкабель»

Ефективність маркетингової діяльності в значній мірі залежить від впливу факторів стану ринку кабельної продукції, що випускається підприємством, від багатьох зовнішніх факторів, які постійно змінюються. Ця залежність відображується великою амплітудою коливань побудованого графіка (рис. 3.2). Найнижчий рівень ефективності маркетингових бізнес-процесів (0,1) спостерігався у 2015 році, що можна пояснити активним просуванням у цей період європейських виробників (Польщі, Болгарії, Словаччини) своєї продукції на ринку кабелів середньої напруги. Також регіональна політика, яка проводилася обумовила втрату частини клієнтів у (2015) році.

Ринок кабельно-провідникової продукції за кількістю товарних позицій уступає лише, мабуть, ринкові продуктів харчування. Споживачами даної продукції є практично всі галузі народного господарства. Найменування всіх макророзмірів проводів і кабелів складає кілька томів, так що навіть лідерам на світовому ринку приходиться шукати власну асортиментну нішу. Попит на кабельно-провідникову продукцію майже не залежить сезонності, щоправда, у період із травня по листопад спостерігається деяке збільшення попиту на окремі види кабелю, зв'язане, наприклад, з будівельним сезоном.

Позитивний вплив на обсяги ринку в даному сегменті робить більш інтенсивне використання електроенергії на транспорті й у промисловості в порівнянні з попередніми роками. Максимальний рівень розвитку маркетингової сфери діяльності в (2018) році (0,79) свідчить про успішне проведення ВАТ «Завод «Південккабель» політики розширення ринків збуту і про ефективність впровадження інновацій, тобто визнання на ринку нової кабельної продукції з ізоляцією зі зшитого поліетилену.

Рівень розвитку сервісної діяльності ВАТ «Завод «Південккабель» безупинно росте і у 2018 році здобуває максимальне значення з усієї сукупності конкурентних переваг підприємства (0,84). Високий рівень сервісного обслуговування підприємства забезпечує йому наявність конкурентної переваги на ринку. Це досягається за рахунок високого рівня інформованості

потенційних покупців про продукцію, участі в роботі спеціалізованих виставок, гнучкої політики наданих знижок і товарних кредитів дилерам і оптовим покупцям, активної рекламної політики підприємства.

Однак високий рівень ефективності діяльності окремих підрозділів ще не свідчить про загальне ефективне управління конкурентними перевагами підприємства. Тому основним завданням реалізації цілей розвитку є об'єднання всіх зусиль функціональних підрозділів підприємства. Інтегрована бізнес-система має на увазі об'єднання всіх функціональних підсистем в одне ціле, в першу чергу, на загальній інформаційній основі. Інтеграція повинна відбивати картину інформаційної взаємозв'язки підсистем у межах підприємства. Суть удосконалювання бізнес-процесу управління полягає в зменшенні величини кроку управління за рахунок підвищення швидкості одержання даних, в удосконалюванні бізнес-процесів управління за рахунок скорочення часу реакції керуючих впливів у самому виробництві. Удосконалення бізнес-системи управління дозволить:

- скоротити тривалість інноваційних проектів;

- поліпшити якість управління за рахунок об'єднання в єдиному підрозділі усіх функцій – від формулювання ідеї до після продажного обслуговування;

- активізувати співробітництво між усіма учасниками проекту, що скорочує кількість внесених конструкторських змін на 65 – 80%;

- оперативно реагувати на зміни, що відбуваються як усередині, так і за межами підприємства;

- вносити зміни на ранніх стадіях і, отже, зниження витрат на розробку;

- створювати в рамках комплексної робочої бригади творчої атмосфери, що забезпечує постійний приплив нових ідей.

Виявлена тенденція зростання узагальнюючого показника ВАТ «Завод «Південкабель» свідчить про ефективне управління, інтеграційний та інноваційний характер бізнес-процесів розвитку підприємства, значний рівень управлінської компетентності. Кожен елемент бізнес-системи впливає на ступінь ефективності управління ними, низький рівень окремих складових

«гальмує» подальше зростання узагальнюючого показника. «Вузьке місце» бізнес-системи процесів впливає на результати реалізації стратегії розвитку. Односпрямована прогресивна зміна рівнів кожного бізнес-процесу обумовлює гармонійність його розвитку, свідчить про підвищення конкурентоспроможності. Визначення стратегічної спрямованості бізнес-процесів розвитку зручно проводити за допомогою пелюсткової діаграми (рис. 3.3). Найбільш «проблемною зоною» для підприємства є фінансово-інвестиційна. Тому питання щодо формування фінансово-економічної безпеки розвитку для підприємства є актуальними. З таких позицій доцільним є визначення рівнів фінансово-економічної безпеки для бізнес-процесів підприємства.

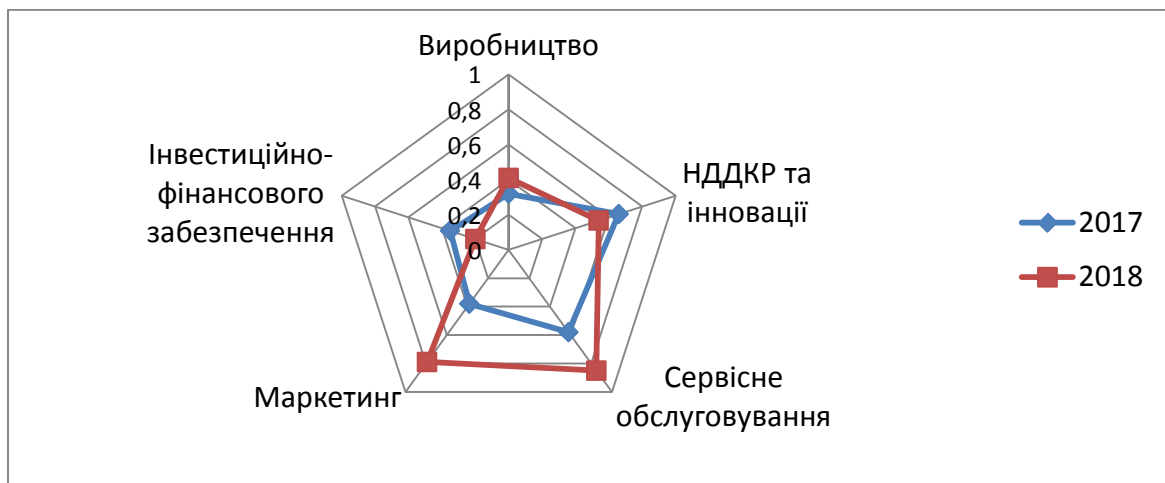


Рис. 3.3. Багатокутник рівнів фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів ПАТ «Завод «Південкабель» за 2017 р. і 2018 р.

В дослідженнях існує певна кількість визначених рівнів фінансово-економічної безпеки. Такими виступають:

«підтримуючий» або «мінімальний» - характеризується нестійкістю стану економічної безпеки, коли підприємство перебуває на межі втрати економічної безпеки. Такий рівень виступає «гальмом розвитку, так як при затягуванні періоду перебування економічної безпеки на межі втрати прибутку не

виключений стан занепаду або регресу»[79, с. 194]. Вважається, що розвиток при такому рівні є ускладненим;

«низький», «дуже низький» - умови ресурсної підтримки дозволяють зберегти займану ринкову позицію в поточному періоді. Розвиток гальмується через нестачу ресурсів, застарілість активів [79, 99, 142];

«достатній», «середній», «необхідний» - темпи відтворення капіталу носить нормативний характер, обсяг ресурсної підтримки дозволяє зберегти ринкову позицію в поточному періоді та середньострокові й перспективі, а також закласти фундамент конкурентних переваг. Процеси розвитку є стабільними, є всі ознаки прогресу. Рівень економічної безпеки виступає гарантією стійкості розвитку [79, 110, 128];

«високий», «дуже високий» - ресурсна підтримка економічної безпеки здійснюється з урахуванням практично всіх вимог ринку, що дозволяє підприємству мати значні конкурентні переваги й стати лідером ринку. Рівень економічної безпеки виступає гарантією стійкого розвитку, коли підприємство може знизити темпи розвитку без втрат конкурентних переваг [79, 110, 128].

На наш погляд, більш доцільним є виокремлення трьох рівнів фінансово-економічної безпеки, так як різниця між мінімальним/підтримуючим та низьким не є значною.

Слід зазначити, що загальний рівень розвитку визначається ефективністю функціональних сфер діяльності, ступенем мобільності й адекватності організаційної структури цілям, а також рівнем компетентності управлінського персоналу підприємства. Оцінка і аналіз «управлінської компетентності» проводиться відповідно до [93; 94; 129; 130] таких класифікаційних груп параметрів:

кваліфікація, що обумовлена рівнем знань, умінь і навичок;

професійні якості, що виявляють сторони особистості і є специфічними для визначеної професійної діяльності, – здатність до співробітництва, взаємозамінність, готовність до додаткового навантаження і відповідальності, коректність у відношенні з підлеглими й т. ін.;

особистісні якості, що характеризують індивідуальні риси і властивості особистості, які не мають безпосереднього відношення до виконання професійної діяльності, але визначають соціальний індивід, – чесність, доброзичливість і тощо;

фізіологічні характеристики, що включають вік, стать, стан здоров'я, працездатність, витривалість і т. д.;

ступінь ефективності виконання робіт, тобто кількісні показники і якісні характеристики результативності – продуктивність, час, витрати і т. д.

Оцінка рівня якості бізнес-процесів управління та розвитку підприємства ВАТ «Завод «Південкабель» побічно відбиває рівень управлінського персоналу. Проведення такого оцінювання доповнить повноту проведеної оцінки, що дозволить керівництву підприємства не ігнорувати важливість ініціативи і, деякою мірою, коректувати свої погляди, дії і реалізовані процеси розвитку на підприємстві. Крім цього, для оцінки діяльності керівного складу важливу групу представляють параметри, що характеризують задоволеність працівників умовами праці, відносинами з безпосереднім начальником та інші фактори.

Методи аналізу й оцінки управлінського персоналу досить докладно і повно представлені в літературних джерелах [93; 94; 111; 129; 168]. До них відносяться: анкетування, угруповання, метод бальної оцінки, ділові ігри, контрольні питання, конференції і комісії, парне порівняння, «павутина», ранжирування, цільові методи, експертний метод, метод аналізу ієрархій, репертуарні грати. Найбільш часто в літературних джерелах описується метод бальної оцінки. Однак на практиці для оцінки управлінських посад середнього і вищого рівнів він застосовується не часто. Вибір методів є унікальним завданням для кожного підприємства, вирішити яке може тільки вище керівництво разом з аналітичним центром, і залежить від мети аналізу, рівня корпоративної культури, терміновості оцінки і наявних у розпорядженні аналітиків фінансових ресурсів.

Особлива роль у вирішенні даної проблеми приділяється системі моніторингу підприємства, що дозволяє досить оперативно здійснювати аналіз

стану «управлінської компетентності» за сформованими параметрами і одержувати потрібну інформацію для прийняття управлінських рішень. Умовою функціонування такої системи є створення бази даних по персоналу. Особливо це важливо для вдосконалювання бізнес-системи, тому що вона сприяє не тільки оперативності, обґрунтованості і реалізації прийнятих рішень, забезпечує фінансово-економічну безпеку бізнес-процесів розвитку.

3.3. Обґрунтування вибору стратегічного інструментарію фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку.

В умовах світової інтеграції та глобалізація ефективність господарської діяльності сучасного промислового підприємства залежить від встановлення та підтримки тісних взаємовідносин із чотирма типами партнерів, а саме: державою, конкурентами, клієнтами та постачальниками, зацікавленими групами, що здійснюють тиск на підприємство. Особливості таких взаємовідносин, що відображають інтереси підприємства, формують різні варіанти стратегій, що докладно описані у роботі [93; 94; 111; 129] та організаційно можуть бути виражені у формі державного протекціонізму, об'єднання, приєднання, альянсу, ліги державних постачальників, політико-технологічних стратегій, політико-профспілкових стратегій тощо. Реалізуючи такого роду стратегії, підприємство може страхувати себе від цілого ряду можливих ризиків, створюючи при цьому так звані «ніші безпеки», у яких воно буде захищено від конкуренції і які дозволяють йому впевнено вступати у конкурентну боротьбу на незахищених ринках [111, с. 114].

В такому розумінні відбувається тривимірне визначення стратегії підприємства у певному виді діяльності [111, с. 116]. В якості вимірів використовують: цінність чи привабливість напрямку діяльності; компетентність підприємства у даному напрямку діяльності, яка проявляється

через його конкурентну позицію; безпека, яка визначається важливістю наявних організаційних зв'язків підприємства з метою уникнення конкуренції.

Для отримання більш детальних оцінок та обґрунтування пріоритетних заходів з удосконалення бізнес-процесів розвитку підприємства запропоновано методичний підхід до експрес-аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Основною ідеєю проведення експрес-аналізу виступають система показників-індексів, що характеризують об'єкти загроз для успішної реалізації ключових бізнес-процесів – втрати фінансово-економічної стійкості та інвестиційної привабливості; недостатнього рівня організаційної адаптивності, техніко-технологічної інноваційності, організаційних знань, досвіду та компетентності.

Аналіз фінансового стану підприємства є першочерговим завданням оцінювання ефективності бізнес-процесів виробничо-господарської діяльності. Показники-індекси, що сигналізують про ризики втрати фінансово-економічної стійкості та інвестиційної привабливості наведено а табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники оцінювання фінансово-економічної стійкості підприємства

№ п/п	Показник (індекси - I)	Формула розрахунку	Умовне позначення
1	Індекс абсолютної ліквідності	$I^2_1 = La_1 / La_0$	La_1 – показник абсолютної ліквідності у поточному періоді, La_0 – показник абсолютної ліквідності у попередньому періоді.
2	Індекс поточної ліквідності	$I^2_2 = Lp_1 / Lp_0$	Lp_1 – показник поточної ліквідності у поточному періоді, Lp_0 – показник поточної ліквідності у попередньому періоді.
3	Індекс швидкої ліквідності	$I^2_3 = Lr_1 / Lr_0$	Lr_1 – показник швидкої ліквідності у поточному періоді, Lr_0 – показник швидкої ліквідності у попередньому періоді.
4	Індекс забезпечення власними засобами	$I^2_4 = WC_1 / WC_0$	WC_1 – коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами у поточному періоді; WC_0 – коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами у попередньому періоді.
5	Індекс автономії	$I^2_5 = A_1 / A_0$	A_1 – коефіцієнт автономії у поточному періоді; A_0 – коефіцієнт автономії у попередньому періоді.

Адаптивність є ключовою ознакою безпеко-орієнтованого розвитку. Залежно від об'єкта змін можна виділити структурну та функціональну адаптацію. Структурна адаптація визначається процесами організаційних змін у структурі підприємства (реструктуризації, реорганізації та ін. [178]). Це можливо лише у випадку, якщо всі структури підприємства спроможні в будь-який момент часу з мінімальними втратами для ефективності підприємства в поточний момент почати процес реструктуризації (локальний або глобальний) за критерієм одержання максимального ефекту від виробничо-господарської та фінансової діяльності у довгостроковій перспективі. Показники оцінювання рівня бізнес-процесів розвитку організаційного співробітництва у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники оцінювання розвитку організаційного співробітництва

Показник (індекси - I)	Формула розрахунку	Умовне позначення
Індекс обміну передовим досвідом між партнерами	$I^1 = Q_{\text{partnership}} / Q_{\text{partnership0}}$	$Q_{\text{partnership}}$ – кількість спільних заходів (конференцій, семінарів, виставок, ярмарок) з партнерами у поточному періоді, од. $Q_{\text{partnership0}}$ – кількість спільних заходів (конференцій, семінарів, виставок, ярмарок) з партнерами у попередньому періоді, од.
Індекс активності у сфері співробітництвами з ВНЗ	$I^2 = Q_{\text{education}} / Q_{\text{education0}}$	$Q_{\text{education}}$ – кількість ВНЗ, що є партнерами у діяльності підприємства у поточному періоді, од. $Q_{\text{education0}}$ – кількість ВНЗ, що є партнерами у діяльності підприємства у попередньому періоді, од.
Індекс державної підтримки	$I^3 = D_1 / D_0$	D_1 – кількість проектів із залученням державних коштів або протекції у поточному періоді, од.; D_0 – кількість проектів із залученням державних коштів або протекції у попередньому періоді, од..
Індекс активності у сфері співробітництвами з конкурентами	$I^4 = Q_{\text{competitor}} / Q_{\text{competitor0}}$	$Q_{\text{competitor}}$ – кількість ВНЗ, що є партнерами у діяльності підприємства у поточному періоді, од. $Q_{\text{competitor0}}$ – кількість ВНЗ, що є партнерами у діяльності підприємства у попередньому періоді, од.
Індекс активності в сфері співробітництва з клієнтами	$I^5 = Q_{\text{partner}} / Q_{\text{partner0}}$	Q_{partner} – кількість клієнтів – стратегічних партнерів у поточному періоді, од. Q_{partner0} – кількість клієнтів – стратегічних партнерів у попередньому періоді, од.

Функціональна адаптація забезпечується змінами, що відбуваються в функціях підприємства за рахунок удосконалення бізнес-процесів - реінжинірингу, стратегічного перепроєктування, реконструювання компетенцій, диверсифікації діяльності [178]. І. Ансофф [4] адаптивність підприємства визначав «здатностями, можливостями й мотивацією для того, щоб мислити й діяти стратегічно». Адаптивність та стратегічна гнучкість, як вважав І. Ансофф, досягаються: диверсифікованістю діяльності, потреб і технологій, створенням у ресурсному портфелі компанії певного запасу стратегічного потенціалу. Адаптивним є такий стан організаційної структури, що дозволяє їй гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища (показники для оцінки представлені у табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

Показники оцінювання організаційної адаптивності підприємства

№ п/п	Показник (індекси - I)	Формула розрахунку	Умовне позначення
1	Індекс придбання організаційного досвіду	$I^3_1 = Q_{INT} / Q_{INT}^0$	Q_{INT} – кількість подій інтеграційного характеру у поточному періоді, од.; Q_{INT}^0 – кількість подій інтеграційного характеру у попередньому періоді, од.
2	Індекс інтеграції	$I^3_2 = 1/P_I$	P_I – показник вертикальної інтеграції (за методикою Р. Румельта $P_I \geq 0,7$) [111, с. 103]
3	Індекс розвитку диверсифікації виробництва	$I^3_3 = 1 - P_{Ц}$	$P_{Ц}$ – показник централізації (за методикою Р. Румельта $P_{Ц} = 0,7$) [111, с. 103]
4	Індекс спеціалізації	$I^3_4 = P_C$	P_C – показник спеціалізації (за методикою Р. Румельта $P_C \geq 0,95$) [111, с. 103]
5	Індекс витрат на аутсорсинг	$I^3_5 = C_{outsourcing} / C_{admin}$	$C_{outsourcing}$ – витрати підприємства на аутсорсинг, тис. грн. C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн.

Адаптивність організаційної структури управління полягає в організаційній підтримці поведінки підприємства в умовах, обумовлених зовнішнім середовищем і стилем керівництва [119, с. 523] й визначається системними властивостями структуроутворюючих елементів:

конструктивними (архітектурними) особливостями, що відбивають її

устрій – кількість ієрархічних рівнів, склад структурних підрозділів, їх підпорядкованість;

функціональними особливостями, що визначають її здатність забезпечувати досягнення поставлених цілей – норма керованості, ступінь об'єктивної спрямованості, ступінь цільової спрямованості, ступінь однорідності розв'язуваних завдань, повнота розв'язуваних завдань в одному підрозділі, трудомісткість рішення завдань управління;

здатностями до розвитку, параметрами яких є ступінь адекватності, надійності й ступінь відновлення.

Особливу увагу слід звернути на показник спеціалізації (індекс спеціалізації). Наведений показник Π_C визначено за методикою Р. Румельта, яка детально описана у роботі А. П. Наливайка [111] в контексті дослідження процеси диверсифікації виробництва та систем вимірювання її ефективності. Р. Румельт, провівши ряд теоретичних та практичних досліджень, поділив підприємство на центри ділової активності, кожен з яких керується автономно і відповідає за виробництво одного або декількох товарів, що тісно зв'язані між собою не тільки виробничими, а й ринковими зв'язками.

Основою методу Р. Румельта виступають розрахунки таких чотирьох показників, як [111, с. 102]:

показник спеціалізації (Π_C), який визначає частку обсягу реалізації найбільшого за цим показником центру в загальній для підприємства величині цього показника;

показник рівня централізації бізнес-успіху (Π_U), який показує відносний внесок у доходи підприємства групи основних напрямків діяльності, які використовують одні й ті самі ключові фактори успіху: конкурентні переваги, ресурси, компетенції тощо;

показник рівня взаємозв'язків (Π_3), яким вимірюється частка обсягу продажу групи напрямків діяльності, найтісніше пов'язаних один з одним; зв'язки між ними не обов'язково з найбільш характерних, вони можуть бути будь-якої природи;

показник рівня вертикальної інтеграції (Пі) як відносна характеристика стану цього виду диверсифікації, що відображає частку торгового обороту сировини, напівфабрикатів і готової продукції, які отримуються в результаті одного виробничого процесу.

Отримані результати великої кількості досліджень, в основі яких лежала відповідно зібрана і проаналізована інформація, дозволили розрахувати граничні кількісні значення зазначених вище показників (табл. 3.7), що можуть бути використані для класифікації підприємств.

Таблиця 3.7

Класифікація підприємств за Р. Румельтом [111, с. 103]

№ групи підприємств	Категорія підприємства	Значення показників
1	Підприємство з єдиним напрямком діяльності	$P_C \geq 0,95$
2	Підприємство вертикально інтегроване	$P_I \geq 0,70$
3	Підприємство з домінуючим напрямком діяльності та з примусовими побічними напрямками діяльності	$0,70 \leq P_C < 0,95$ $P_{Ц} \geq (P_3 + P_C) / 2$
4	Підприємство з домінуючим напрямком діяльності та з необ'єднаними побічними напрямками діяльності	$0,70 \leq P_C < 0,95$ $P_{Ц} < (P_3 + P_C) / 2$
5	Підприємство з об'єднаними примусовими напрямками діяльності	$P_C < 0,70$ $P_3 > 0,70$ $P_{Ц} \geq (P_3 + P_C) / 2$
6	Підприємство з об'єднаними послідовними напрямками діяльності	$P_C < 0,70$ $P_3 \geq 0,70$ $P_{Ц} < (P_3 + P_C) / 2$
7	Підприємство з необ'єднаними напрямками діяльності	$P_{Ц} < 0,70$

$P_C = 0,70$, це є тим самим граничним значенням, яке відрізняє диверсифіковані підприємства від не диверсифікованих. Це значення є результатом проведеного ряду практичних досліджень. Поєднання зазначених показників відбувається за рахунок дотримання певної нерівності:

$$P_C < P_I < P_{Ц} < P_3 \quad (3.35)$$

Значення $P_3 = 0,70$ пояснюється двома типами положень. По-перше, це критична величина, на яку вказують дослідники незалежно один від одного, відповідаючи на запитання, як кількісно відрізнити підприємства з об'єднаною діяльністю від решти підприємств. По-друге, разом зі значеннями, що відповідають рівності $P_3 = P_C$, можна стверджувати, що певне підприємство не може бути одночасно класифіковане як таке, що має домінуючий напрямок діяльності та як підприємство з необ'єднаними напрямками діяльності. Основними бізнес-процесами промислового підприємства можна вважати такі: пошук та придбання сировини необхідної якості, а також інших допоміжних ресурсів; переробка сировини та ресурсів у готову продукцію; збут готової продукції (пошук нових та потенційних ринків збуту в Україні та поза її меж). Однак, існує також ряд інших не менш важливих бізнес-процесів, що відіграють в певному розумінні забезпечувальну роль для трьох зазначених вище. Взагалі, питання бізнес-процесів та функцій підприємства знаходять відображення не лише у класичних роботах (наприклад, роботи А. Файоля).

У сучасних наукових доробках спостерігається постійне розширення їх кількості та змісту. Так, вагомий внесок у розуміння функцій сучасного підприємства, внесли роботи Г. Клейнера [71, 72], у яких обґрунтовані: виробнича, реалізаційно-маркетингова, ресурсно-попитова, фінансово-інвестиційна, бюджетна, містоутворююча, соціальна, пізнавальна, освітницька, виховна, інноваційна, інституціональна, інформаційно-сигнальна, консолідуюча та антикризова функції. Виходячи із реалій сучасних машинобудівних підприємств України було сформовано сукупність показників, що відображають техніко-технологічну інноваційність і представлені у табл. 3.8.

Оцінювання стратегічної компетентності підприємства передбачає, перш за все, аналіз факторів формування та розвитку управлінських знань. Стратегії розвитку управлінських знань формуються відповідно до трьох напрямів (індивідуальна компетенція персоналу, внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства) та передбачає комбінацію заходів в залежності від його стратегічних орієнтирів.

Показники оцінювання техніко-технологічної інноваційності підприємства

№ п/п	Показник (індекси - I)	Формула розрахунку	Умовне позначення
1	Індекс інноваційного розвитку	$I_1^4 = C_{innovation} / C_{innovation0}$	$C_{innovation}$ – витрати на інновації поточного періоду, тис. грн.; $C_{innovation0}$ – витрати на інновації попереднього періоду, тис. грн.;
2	Індекс оновлення асортименту	$I_2^4 = V_{newpr} / V$	V_{newpr} – об'єм реалізації нових продуктів, тис. грн.; V – сумарний об'єм реалізації, тис. грн.
3	Індекс скорочення тривалості проектних розробок	$I_3^4 = T_{td}^0 / T_{td}$	T_{kd} – тривалість проектних розробок у поточному періоді, місяців; T_{td}^0 – тривалість проектних розробок у попередньому періоді, місяців
4	Індекс зростання власної інноваційної бази	$I_4^4 = IT_f / IT_{sum}$	IT_f – інноваційні технології, розроблені даним підприємством, од.; IT_{sum} – усі технології, що використовуються даним підприємством, од.
5	Індекс інвестиційного розвитку	$I_5^4 = C_{investments} / C_{investments0}$	$C_{investments}$ – інвестиції поточного періоду, тис. грн.; $C_{investments0}$ – інвестиції попереднього періоду, тис. грн.;

Стратегії передбачають досягнення позитивного ефекту від взаємодії між двома різними видами інтелектуального капіталу (індивідуальної компетенції персоналу й внутрішньої структури підприємства, індивідуальної компетенції й зовнішнього середовища, внутрішньої структури й зовнішнього середовища).

Стратегія, заснована на формуванні й використанні знань у рамках індивідуальної компетенції індивіда, спрямована на розвиток індивідуальної компетенції працівників шляхом їх навчання, проведення тренінгів, формування відповідної корпоративної культури. Ця стратегія докладно досліджена в роботах, присвячених людському капіталу, мотиваційним системам, навчанню в організаціях, підготовці талановитих менеджерів тощо [29].

Щоб адекватно відповідати на виклик сучасності, кожне підприємство повинне перетворитися на таке, в якому відбувається безперервний процес навчання менеджменту всіх рівнів із усіх підрозділів. Таке підприємство

характеризують [178]: формування бачення майбутньої діяльності, що розділяється більшістю; здатність передавати знання від одного працівника до іншого й навчатися командою; здатність оцінювати й впливати на ментальні моделі своїх співробітників; стимули вдосконалювання майстерності; системне мислення, тобто здатність бачити події й речі не як ланцюжок подій, а як складну структуру, характер взаємодії елементів якої не є лінійним та циклічним.

Підприємство, спрямоване на постійне навчання, здатне вдосконалювати вміння й навички на індивідуальному й колективному рівні (думати разом і продуктивно взаємодіяти). Одночасно воно вдосконалює специфічні здатності до навчання, що включають здатності працівників розуміти взаємозалежність явищ у світі й розвивати системне мислення. В таких рамках навчання відбувається не тільки в традиційних формах семінарів, тренінгів, але й у процесі регулярної діяльності, коли люди діляться своїми знаннями, допомагають один одному для поліпшення своєї взаємодії.

Стратегія, заснована на формуванні й використанні знань у рамках внутрішньої структури підприємства, включає управління інформаційними системами, базами даних, оргструктурою, авторськими правами, патентами та ін.. тобто тим, що стосується організації усіх бізнес-процесів.

Формування прогресивної оргструктури, орієнтованої на інтенсивний обмін знаннями та їх акумулювання усередині підприємства – один з напрямків реалізації другої стратегії.

Стратегія, заснована на формуванні й використанні знань у рамках зовнішньої структури підприємства (елементів зовнішнього середовища), акцентує увагу на клієнтах, постачальниках, конкурентах, товариствах, торговельних марках тощо.

Стратегія, заснована на обміні знаннями між менеджментом і зовнішньою структурою підприємства, містить у собі прийоми й методи взаємодії зі споживачами, які підвищують індивідуальну компетенцію співробітників підприємства. Це може відбуватися різними шляхами, насамперед, шляхом

прямого контакту зі споживачами. Будь-які форми зворотного зв'язку, отримані за допомогою соціологічних досліджень або шляхом установлення безпосередніх контактів, можна використовувати з метою підвищення кваліфікації співробітників і збільшення їх готовності відповісти на нові запити споживачів. В контексті цієї стратегії розглядається технологія бенчмаркінгу.

Стратегія, заснована на обміні знаннями між індивідуальною компетенцією й внутрішньою структурою підприємства, має справу в основному з переносом індивідуального знання у внутрішньокорпоративні системи й закріпленням його там з метою широкого використання іншими співробітниками. Так, у рамках підприємства неявне знання перетвориться в явне, тобто у форму документів, закріплених процедур і т. п. Таким чином, відбувається своєрідна конвертація людського капіталу в структурний. Від індивідуальної компетенції до внутрішньої структури йде потік знань, що потім закріплюється в інформаційних системах. В межах даної стратегії особливого значення набуває стандартизація знань, збільшення прозорості бізнес-процесів, формування кадрового резерву, створення потужної системи навчання управлінського персоналу для обіймання в майбутньому вищих посад тощо.

Стратегія, заснована на обміні знаннями між елементами зовнішньої й внутрішньої структури, має справу із перенесенням знань зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами підприємства у внутрішньокорпоративні системи й закріпленням їх там з метою широкого використання співробітниками. У рамках цієї стратегії здійснюються систематичні опитування споживачів, формуються бази даних про споживачів і їх переваги. Зовнішня структура – це не тільки клієнти, але й конкуренти, тому в рамках шостої стратегії зустрічаються дії, спрямовані на перенесення знань від конкурентів в усю внутрішню структуру підприємства. Зокрема, останнім часом багато великих підприємств стали прибігати до такого прийому, як створення альянсів з конкурентами для спільного проведення НДДКР.

Найбільш ефективною може стати така стратегія управління знаннями, що опирається на рух знань одночасно між всіма сферами. Одним із проявів

того, що підприємство реалізує таку стратегію повною мірою виступає регулярне оцінювання управлінських компетенцій підприємства та аналіз використовуваних напрямів їх розвитку.

Враховуючи останні тенденції розвитку промислових підприємств України оцінювання фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку повинно відображати також аспекти процеси стандартизації управління та знань підприємства. Процес стандартизації сьогодні носить обмежений характер і стосується переважно уніфікації і стандартизації управлінських документів, що повинно забезпечувати налагодження ефективних зв'язків між керуючим і керованим середовищем, забезпечує своєчасну і достовірну інформацію про поведінку чи стан об'єктів управління. Додержання стандартів ISO 9000 є необхідною та першочерговою умовою інтеграції національних машинобудівних підприємств в європейські та інші організації. Так, слід відмітити наявність кадрової програми на ПАТ «ХАРП», яка спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства і повністю регламентується Системою менеджменту якості МС ІСО 9001:2000, до складу якої входить Карта процесу «Управління людськими ресурсами». Карта процесу складається з таких операцій: - А1 Визначення компетентності персоналу, - А2 Планування потреб в кадрах, - А3 Підбір, відбір, прийом та звільнення персоналу, - А4 Планування підготовки персоналу, - А5 Організація і проведення навчання, - А6 Оцінка результатів навчання, - А7 Аналіз діяльності з управління персоналом.

Важливою ідеєю стандартизації управління підприємствами є наявність великої кількості постійно повторюваних функцій, процесів та дій з прийняття управлінських рішень. При цьому, в перевій більшості випадків, існує певна кількість різноманітних варіантів реалізації однієї і тієї ж управлінської дії, процесу та множини можливих принципів та підходів до прийняття аналогічних управлінських рішень. Показники оцінювання розвитку організаційних знань та компетентності підприємства представлені у табл. 3.9.

Показники оцінювання розвитку організаційних знань та компетентності підприємства

№ п/п	Показник (індекси - I)	Формула розрахунку	Умовне позначення
1	Індекс навчання управлінського персоналу	$I^5_1 = Q_{tr} / Q_m$	Q_{tr} – кількість навчальних програм, тренінгів для вищого та середнього менеджменту, од.; Q_m – чисельність менеджменту вищого та середнього рівня управління, осіб.
2	Індекс стандартизації управління	$I^5_2 = Q_{standart} / Q_{bp}$	$Q_{standart}$ – кількість стандартів управління, що використовуються у різних аспектах діяльності підприємства, од.; Q_{bp} – кількість бізнес-процесів, що складають основу конкурентних переваг підприємства, од.
3	Індекс рентабельності витрат на розвиток управлінських знань	$I^5_3 = P / C_{teach}$	P – прибуток підприємства, тис. грн.; C_{teach} – витрати підприємства на навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу, тис. грн.
4	Індекс формалізації управлінських знань	$I^5_4 = Q_{nm} / Q_{doc}$	Q_{nm} – кількість документів методичного характеру, що стосуються різноманітних аспектів управління знаннями (в тому числі методик оцінки управлінських компетенцій підприємства), од. Q_{doc} – загальна кількість видів внутрішніх документів, од.
5	Індекс витрат на бенчмаркінг	$I^5_5 = C_{benchmarking} / C_{admin}$	$C_{benchmarking}$ – витрати підприємства на проведення заходів з бенчмаркінгу, тис. грн.; C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн..

Апробацію запропонованої методики було проведено на підприємстві ПАТ «Завод «Південькабель». Дані для проведення розрахунків отримано шляхом спостереження та опитування експертів, вищого та середнього менеджменту, співробітників відділу кадрів та служб управління персоналом, а також аналізу інформації, що наведена у річній фінансовій звітності та офіційному сайті Stockmarket.gov.ua. Результати апробації методики представлені у табл. 3.10.

**Результати оцінки фінансово-економічної безпеки
бізнес-процесів розвитку ПАТ «Завод «Південькабіль»**

Показники-індекси	Значення
1. абсолютна ліквідність	0,9
2. поточна ліквідність	1,2
3 швидка ліквідність	1
4. забезпечення власними засобами	0,4
5. автономії	0,32
6. обміну передовим досвідом між партнерами	1.1
7. активності у сфері співробітництвами з ВНЗ	1
8. державної підтримки	1
9. активності у співробітництві з конкурентами	1
10. розвитку партнерської бази	1,3
11. придбання організаційного досвіду	1,5
12. інтеграції	0,8
13. розвитку диверсифікації виробництва	0,8
14. спеціалізації	0,6
15. витрат на аутсорсинг	0,15
16. інноваційного розвитку	1,9
17. оновлення асортименту	0,25
18. скорочення тривалості проектних розробок	1,1
19. зростання власної інноваційної бази	1,2
20. інвестиційного розвитку	1,2
21. навчання управлінського персоналу	0,05
22. стандартизації управління	0,5
23. рентабельності витрат на розвиток управлінських знань	0,45
24. формалізації управлінських знань	0,5
25. витрат на бенчмаркінг	0,08

За складовою фінансово-економічної стійкості слід звернути увагу на забезпеченість підприємства власними засобами та фінансову незалежність, що

значно підвищить рівень фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку. Стандартизація управління (впроваджено у роботу власні стандарти) та розвиток управлінського персоналу (створена та реалізується власна програма навчання) є стратегічними завданнями ПАТ «Завод «Південькабель».

Слід звернути особливу увагу на складову інноваційного розвитку, де отримані показники знаходять на високому рівні: має місце постійний інноваційний та інвестиційний розвиток, зростання продуктивності праці, ефективність управління інноваціями та організації НДДКР тощо.

Доцільно більш наочно представити отримані показники у вигляді профілю фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку (рис. 3.4). Комплекс запропонованих показників надає додаткову інформацію про якість та результативність бізнес-процесу управління та розвитку підприємства, дозволяє оцінити конкретні кількісні та якісні досягнення за визначеними принципами: «гармонійність», що досягається погодженістю між цілями, задачами поточного й стратегічного управління, а також між бізнес-процесами підприємства на загальній інформаційній основі; фінансової стійкості - що створюється за рахунок забезпечення інвестиційно-фінансовими ресурсами бізнес-процесів; «інноваційна активність» визначає напрям і пріоритетність заходів з фінансово-економічної безпеки для реалізації процесів розробки та впровадження інноваційних технологій, продуктів, нововведень технічного характеру; «виробничої ефективності» досягається за рахунок мінімізації витрат на виробництво, достатністю виробничого потенціалу та ефективністю його використання; «ринкової адаптивності» вимагає виявлення небезпечних ситуацій через активний пошук, обробку та перевірку даних про зміни на ринку й передбачає дію системи стратегічного моніторингу; «управлінської компетентності» за рахунок накопичення, оновлення і використання інформаційної бази знань підприємства, здатності персоналу управління оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

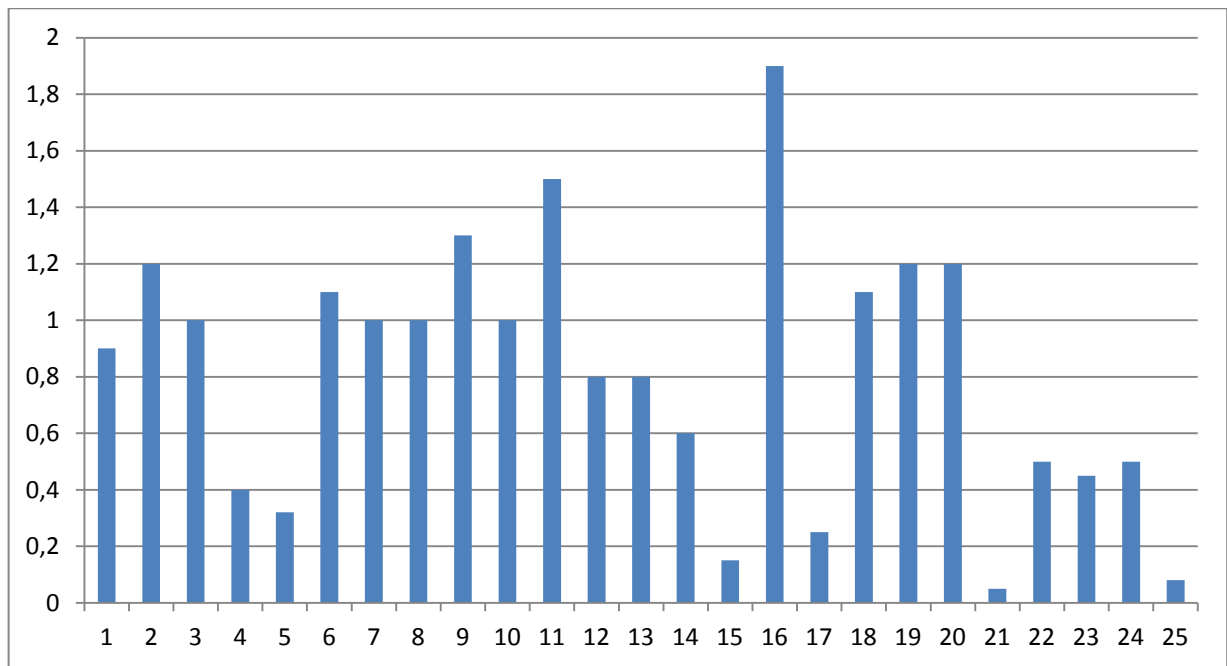


Рис. 3.4. Оцінювання фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку ПАТ «Завод «Південькабель»

Однією з проблемних сфер є розвиток управлінського персоналу (відсутність або низька ефективність програм навчання, формальний підхід до цього процесу, невідповідність сучасним вимогам, обмеженість методів навчання та розвитку тощо), ефективність застосування методів бенчмаркінгу в управлінській діяльності, забезпеченість методичною документацією в сфері управління знаннями (а також в сфері формування та розвитку управлінських знань), що обумовлено обмеженістю аналітичного інструментарію.

Розраховані показники та їх порівняння створюють інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Вони вказують на проблемні місця у системі управління, про вірогідність настання відповідних ризиків тощо. Така оцінка повинна стати регулярною в системі моніторингу економічної безпеки, а також логічною складовою інструментарію управління нею.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що методичний підхід до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, повинен базуватися на положенні про гармонійне поєднання стратегічної та безпеко-орієнтованої спрямованості бізнес-процесів й його дотримання в стратегічному та поточному управлінні діяльністю підприємства. Методичний підхід до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства включає принципи та стратегічний інструментарій – комплекс заходів, способів, методів за складовими (концептуально-дослідницька, інформаційно-аналітична, організаційна, реалізації бізнес-процесів розвитку).

2. Принципами-напрямами для формування методичного забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства виступають: «гармонійність», що досягається погодженістю між цілями, задачами поточного й стратегічного управління, а також між бізнес-процесами підприємства на загальній інформаційній основі; фінансової стійкості – що створюється за рахунок забезпечення інвестиційно-фінансовими ресурсами бізнес-процесів; «інноваційна активність» визначає напрям і пріоритетність заходів з фінансово-економічної безпеки для реалізації процесів розробки та впровадження інноваційних технологій, продуктів, нововведень технічного характеру; «виробничої ефективності» досягається за рахунок мінімізації витрат на виробництво, достатністю виробничого потенціалу та ефективністю його використання; «ринкової адаптивності» вимагає виявлення небезпечних ситуацій через активний пошук, обробку та перевірку даних про зміни на ринку й передбачає дію системи стратегічного моніторингу; «управлінської компетентності» за рахунок накопичення, оновлення і використання інформаційної бази знань підприємства, здатності персоналу управління оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

3. Для апробації запропонованого методичного підходу обрано ПАТ «Завод «Південькабель». Запропонована технологія оцінювання

узгодженості бізнес-процесів та рівнів їх фінансово-економічної безпеки містить етапи: визначення завдань оцінювання, обґрунтування методів оцінювання; формування системи показників для оцінювання бізнес-процесів виробництва, НДДКР та інновацій, сервісного обслуговування, маркетингу, інвестиційно-фінансового забезпечення; визначення системи критеріїв та обґрунтування еталонних показників бізнес-процесів, рівнів їх фінансово-економічної безпеки; розрахунок узагальнюючих показників за допомогою методу таксономічного показника; оцінювання параметрів бізнес-процесів управління та розвитку підприємства; графічне представлення узагальнюючих показників в динаміці та рівні фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів; аналіз та інтерпретація результатів оцінювання – узгодженості та рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Для обґрунтування еталонних показників виділено рівні фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства (низький, достатній, високий). Високий рівень (більш 0,5) характеризується інвестиційною підтримкою умов, що забезпечують результативність інноваційних бізнес-процесів та відповідність вимогам ринку, що дозволяє зберегти стратегічні позиції підприємства, мати суттєві конкурентні переваги на ринку.

4. Представлено, що найбільш високий рівень узагальнюючого показника спостерігався в 2018 році. Насамперед, це пов'язано з завершальним етапом інноваційної стратегії розвитку, яка впроваджується на підприємстві вже на протязі останніх п'яти років. На підприємстві діє система якості ISO 9001 – сімейство стандартів ISO становить ряд загальноновизнаних норм практики управління, що задовольняють найважливішим вимогам клієнтів до якості. Підтвердженням цього є розроблення та впровадження в діяльність ПАТ «Завод «Південкабель» 37 стандартів системи якості, що забезпечують ефективність її функціонування, центральної лабораторії, що акредитована в Системі сертифікації УкрСЕПРО на технічну компетентність.

5. Підтвердженням отриманих результатів є події, які відбулися за останні два роки на підприємстві - встановлено нове обладнання для цеху волоконно-

оптичних кабелів (2017 р.), що відповідає європейським стандартам та вимогам споживачі в країнах Європейського Союзу; запуск нової лінії з виробництва кабелю середньої, високої і надвисокої напруги, що дозволило збільшити обсяги виробництва за 2017-2018 роки цей показник збільшився майже на 40%; підписання контрактів про співробітництво з Польщею (2018 р.) та в планах з нідерландськими та французькими партнерами.

6. Для отримання більш детальних оцінок та обґрунтування пріоритетних заходів з удосконалення бізнес-процесів розвитку підприємства ПАТ «Завод «Південкабель» розроблено методичний підхід до проведення експрес-аналізу за показниками-індексами, що характеризують об'єкти загроз для успішної реалізації ключових бізнес-процесів – втрати фінансово-економічної стійкості та інвестиційної привабливості; недостатнього рівня організаційної адаптивності та співробітництва, техніко-технологічної інноваційності, організаційних знань та компетентності. За результатами аналізу показників-індексів визначено пріоритетні заходи для забезпечення економічної безпеки стратегії розвитку ПАТ «Завод «Південкабель»

Реалізація розробленого стратегічного інструментарію дозволить підвищити рівень фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів ПАТ «Завод «Південкабель».

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [81; 93; 126; 128; 131; 186; 187; 188].

Список використаних джерел [14, 29, 38, 62, 71, 72, 77, 79, 93, 94, 98, 93, 94, 99, 101, 110, 111, 119, 123, 124, 128, 129, 130, 139, 142, 145, 168, 177, 178, 195].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень та методичного забезпечення формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів машинобудівних підприємств.

Основні висновки теоретичного та прикладного характеру, результати, що одержані в ході проведених досліджень, полягають у такому.

1. Уточнено понятійно-категорійний апарат формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства за рахунок виокремлення та визначення сутнісних характеристик фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів («фінансова стійкість», «виробнича ефективність», «ринкова адаптивність», «інноваційна активність», «управлінська компетентність») та її призначення формувати такі властивості бізнес-процесів за рахунок усвідомлення небезпек і загроз, розробки стратегічного інструментарію для їхнього подолання, аналізу та оцінювання умов достатності та ефективного використання фінансових, техніко-технологічних, інформаційних, організаційних та людських ресурсів.

2. Узагальнення положень концепції безпеко-орієнтованого розвитку, процесного, ресурсного, компетентнісного підходів стали підставою для обґрунтування принципів формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства – гармонізації через вирішення протиріч та досягнення узгодженості між бізнес-процесами, фінансової стійкості за рахунок достатньої забезпеченості інвестиційно-фінансовими ресурсами, інноваційної активності через оновлення та підвищення якості продукції, підтримки ефективності процесів виробництва, ринкової адаптивності через зміцнення конкурентної позиції, управлінської компетентності за рахунок отримання та накопичення організаційних знань, досвіду персоналу; визначення критеріїв та стратегічної

направленості відповідного інструментарію для формування достатнього рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів.

3. За результатами аналізу умов функціонування та розвитку промислових підприємств виявлено загрози фінансово-економічної безпеки їх бізнес-процесів: зростання державного боргу; погіршення умов розвитку кластерної кооперації між виробництвом та науково-дослідною сферою; погіршення готовності щодо делегування повноважень у корпоративному правлінні; повільні темпи процесів розроблення законодавства щодо створення умов, гарантій та стимулів розвитку підприємництва, залучення зовнішніх інвестицій для підтримки інноваційної діяльності; стійка тенденція до зростання складності виробництва, умов постачань та необхідності чіткого дотримання вимог замовників; недостатня забезпеченість ІТ-кадрами, технологіями та засобами обчислювальної техніки; зростання вимог до мінімізації термінів виведення виробів на ринки та змін поколінь техніки; скорочення витрат на підвищення кваліфікації персоналу машинобудівних підприємств в умовах посткризового відновлення; низька якість шкіл професійного менеджменту. Пріоритетними напрямками, що забезпечують фінансово-економічну безпеку бізнес-процесів визначено: організацію ефективної ринкової інфраструктури; формування потужного кадрового потенціалу за рахунок співробітництва з ВНЗ; розробка систем машин і виробничих технологій нових поколінь з впровадженням сучасних досягнень вітчизняної і світової науки й техніки; розробка та використання принципово нових матеріалів, що вимагають мінімальної обробки та є екологічно чистими; впровадження інноваційних проектів, що забезпечуються організацію виробничого процесу з найменшою екологічною шкодою, мінімізацією токсичних викидів та рівня забруднення навколишнього середовища; підвищення якості корпоративного управління.

4. Розроблено методичне забезпечення аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств, що складається з етапів та методів, що дозволили вирішити завдання: моделювання та виявлення факторів за

сформованим комплексом показників відповідно визначеним критеріям фінансово-економічної безпеки за кожним видом бізнес-процесів; побудови моделей узгодженості та причинно-наслідкових взаємозв'язків між бізнес-процесами управління та виробничим, забезпечення кадрами, інформаційно-технологічним, маркетинговим, інноваційно-інвестиційним бізнес-процесами. За результатами проведеного факторного аналізу 15 машинобудівних підприємств Харківського регіону найбільш впливовими факторами виявлені – забезпечення фінансової стійкості, інвестиційного забезпечення технологічних інновацій; оновлення кадрового потенціалу та виробничих фондів; достатності виробничого потенціалу. За результатами аналізу моделей узгодженості та причинно-наслідкових взаємозв'язків між бізнес-процесами методом канонічної кореляції визначено протиріччя, що створюють дисбаланс між бізнес-процесами досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону.

5. Сформований методичний підхід до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства відповідає положенню про гармонійне поєднання стратегічної та безпеко-орієнтованої спрямованості бізнес-процесів за визначеними принципами та включає стратегічний інструментарій, що представлено комплексом заходів, способів, методів за складовими: концептуально-дослідницькою, інформаційно-аналітичною, організаційною, реалізації бізнес-процесів розвитку підприємства.

6. Методичний підхід до експрес-аналізу фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства є одним з основних інструментів обґрунтування вибору стратегічного інструментарію. Запропонована технологія оцінювання узгодженості бізнес-процесів та рівнів їх фінансово-економічної безпеки включає систему показників для оцінювання узгодженості бізнес-процесів, обґрунтування еталонних значень відповідно рівням їх фінансово-економічної безпеки та вибору методу розрахунку узагальнюючих показників методом таксономічного показника. Для оцінювання характеристик об'єктів загроз розроблено систему показників-індексів, що дозволило розробити

пріоритетні заходи для забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку ПАТ «Завод «Південькабель».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо аналізу, оцінки та організаційного забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств. Результати дисертаційної роботи впроваджені та використовуються для інформаційно-аналітичного та організаційного забезпечення ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» (довідка № 24/1 від 09.10.18 р.), ТОВ «ЕКОВУДІНВЕСТ» (довідка №23/08-2 від 23.08.2018 р.).

Методичне забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства використовується у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні навчальної дисципліни «Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки» (довідка № 20/86-02-142/1 від 14.09.2020 р.).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Искусство решения проблем. М. : Мир, 1982. 224 с.
2. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. М.: РИА “Стандарты и качество”, 2003. 272 с.;
3. Андросук Г. А., Крайнев П. П. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны. К. : Видавничий Дім «Ін Юре», 2000. 398 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство «Питер», 1999. 416 с.
5. Антоненко В. М., Портнова Г.О. Методичні підходи до аналізу фінансової безпеки підприємств паливно-енергетичного комплексу України. *Научные труды ДонНТУ*. 2009. Вып. 36-1. С. 297–293.
6. Ареф'єв С. О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств : Дис... канд. наук: 08.00.04. Київ, 2009. 210 с.
7. Ареф'єва О. В., Шнипко О. С. Суперечності розвитку як основне джерело загрози безпеці рівноваги економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 3 (57). С. 57–63.
8. Архангельский Г. Глоссарий терминов тайм-менеджмента. URL: <http://vocabulary.ru/dictionary/>
9. Бабанова Ю. В. Теоретико-методологические основы экономической безопасности хозяйствующих субъектов : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01. Челябинск, 2004. 210 с.
10. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : монографія. Київський нац. торговельно-екон. ун-т. К. : КНТЕУ, 2004. 760 с.
11. Барташевська Ю. М. Розвиток машинобудування України. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. № 1 (8). С. 19–25.

12. Бендиков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2000. № 2. С. 17–30.
13. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн. 1 / Отв. ред. Л. И. Абалкин. М.: Экономика, 1989. 304 с.
14. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. М. : Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
15. Бондаренко О. М. Оцінка економічної безпеки авіакомпанії : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.04. К., 2004. 177 с.
16. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М. : ГИППО, 2008. 352 с.
17. Брягин О. В. Безопасность Вашего бизнеса. Советы постороннего. Системный подход, аналитические материалы, практические рекомендации. К. : КНТ, 2006. 228 с.
18. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризисне управління та управлінські рішення -проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : ТОВ «Тріада - М», 2006. 93 с.
19. Бурманн К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2003. №3. С. 99 – 104.
20. Васильев О. В., Мейта В. І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 14. № 2. С. 138–145.
21. Велика промисловість Харківщини: бути чи не бути? / І. Тесло. Слобідський край. 2011. № 36.
URL: http://www.slk.kh.ua/view_post.php?id=6561
22. Великий Ю. В. Сучасне машинобудування: криза та її причини. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського. 2010. № 4. С 6–11.

23. Вихристюк О. С. Методичні підходи до вимірювання економічної безпеки підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2010. № 1 (24).
URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npmaup/2010_1/index.html.
24. Вишняков Я. Д. Управление обеспечением безопасности предприятий: экономические подходы / Я. Д. Вишняков, С. А. Харченко // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 5. С. 72–80.
25. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
26. Войнаренко М. П., Яременко О. Ф. Управління економічною безпекою підприємства на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2008. № 12. С 60-63.
27. Гаврилюк А. М. Формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Економіка і держава*. 2005. № 10. С. 43–45.
28. Гаміє А. М., Харнам М. В., Шкребень Р. П. Інституційні умови економічної безпеки інноваційного розвитку підприємства. *POLISH JOURNAL OF SCIENCE*. 2021. №35, VOL. 2. P. 15–19.
29. Глиненко Л. К. Проектирование организационных структур управления / Л. К. Глиненко, Е. В. Лужко. К. : Нора-Друк, 2005. 728 с.
30. 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. 733с.
31. Глобальний інноваційний індекс - WIPO. URL: <https://www.wipo.int/publikations/ru/details.jsp?id=4330>
32. Гнилицкая Л. В. Теоретико-методологические и прикладные основы обеспечения экономической безопасности субъектов хозяйственной деятельности: монография. / Л. В. Гнилицкая, А. И. Захаров, П. Я. Прыгунов. К. : Дорадо-Друк, 2001. 290 с.
33. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Київський нац.

ун-т технологій та дизайну. К., 2006. 16 с.

34. Гриценко А.А. Иерархия и сетевые структуры в институциональной архитектонике экономических систем. *Научные труды ДОННТУ. Серия Экономическая*. 2007. Вып. 31-1. С. 51–55.

35. Даниленко С. В. Аналіз загроз виникнення конфліктів в системі корпоративних відносин підприємства / С. В. Даниленко, О. Ф. Ярошенко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2012. № 11(182), Ч.1. С. 575–578.

36. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 7 (37). С. 143–153.

37. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основа формування бізнес-систем організації / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька // Електроний журнал «Ефективна економіка» №11, 2012, Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>

38. Денисюк О. В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством / О. В. Денисюк, О. Ф. Ярошенко // Міжнар. наук.-практ. конф. «Господарський механізм: сутність, структура, подальше вдосконалення на сучасному етапі» (Полтава, 18-19 квітня 2008 р.) : тези доп. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 51–52.

39. Довбня С. Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С. Б. Довбня, Н. Ю. Гічова // Фінанси України. 2008. № 4. С. 88–97.

40. Дэйвисон М. Многомерное шкалирование: методы наглядного представления данных / М. Дэйвисон; пер. с англ. В.С. Каменского. Ф. : Финансы и статистика, 1988. 254 с.

41. Духов В. Е. Экономическая разведка и безопасность бизнеса / В. Е. Духов. К. : ИМСО МО Украины, НВФ «Студцентр», 1997. 175 с.

42. Єгоршин О. О. Методи багатомірного статистичного аналізу / О. О. Єгоршин, А. М. Зосімов, В. С. Пономаренко. К.: ІЗМН, 1998. 208 с.

43. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1. / [Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. К. : Академія, 2000. 864 с.

44. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2. / [Редкол. : С В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. К. : Академія, 2000. 848 с.
45. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство : монографія / Авт.-укладачі: Б. М. Андрушків, Ю. Я. Вовк, П. Д. Дудкін та ін. Тернопіль : Терно-граф, 2008. 424 с.
46. Економіка підприємств. підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – 2-ге вид., перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2000. 528 с.
47. Завод Електроважмаш. URL: . <http://nahnews.org/18050-xarkivskij-elektrovazhmash-zrobiv-najsuchasnishij-turbogenerator>
48. 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.
49. 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.
50. Жаліло Я. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплементації [Електронний ресурс] / Я. Жаліло // Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти. К., 2001. URL: www.niss.gov.ua/book/strateg/023.htm.
51. Жаліло Я. А. До формування категоріального апарату науки про економічну безпеку. Стратегічна панорама. 2004. № 3. С. 97–104.
52. Жуков В. А. Философия и миссия организации в системе обеспечения экономической безопасности. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*: зб. наук. праць. Східноукраїнський національний університет ім. Даля. Луганськ : СНУ, 2000. С 48–51.
53. Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. 1999. № 15. С. 35–37.

54. Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI » від 01.07.2010 р. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
55. Зима Л. М. Організаційно-економічні механізми управління економічною безпекою підприємств стратегічного значення : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Донецький національний ун-т / Л. М. Зима. Донецьк, 2004. 16 с.
56. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. К. : Центр навчальної літератури, 2009. 54 с.
57. Иерархия и сети в институциональной архитектонике экономических систем / под ред. чл.-кор. НАН Украины А.А.Гриценка. К. : НАН Украины, Ин-т экон. и прогнозир., 2013. С. 17–18, 560–56.
58. Ильяшенко С. И. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. И. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. 2003. № 3 (21). С. 12-19.
59. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. К., 2015. 336 с. : табл., рис.
60. 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>
61. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія / С.В. Кавун. Х. : ХНЕУ, 2009. 299 с.
62. Канчавелли А. Д. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / А. Д. Канчавелли, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко; [Под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. М.: Изд. МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. 600 с.
63. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 214 с.

64. Качалов Р. М. Функции государства в системе экономической безопасности хозяйствующих субъектов. Вестник УГТУ-УПИ. 2006. № 1 (72). С. 5–14.
65. Квасницька Р. С. Деякі методичні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства / Р. С. Квасницька, І. О. Доценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. №2, Т. 1. С. 34–38.
66. Квасницька Р. С. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття економічна безпека підприємства / Р. С. Квасницька, І. О. Тернавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2008. №5, Т. 1. С. 244–247.
67. Кендюхов А. В. Экономическая безопасность как экономическая категория / А. В. Кендюхов // Наукові праці Донецького державного технічного університету. 2002. № 47. С. 123–128.
68. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук, ступня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Київський нац. екон. ун-т / А. В. Кірієнко. К., 2000. 19 с.
69. Ким Дж.-О. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Дж.-О. Ким, Ч. У. Мьюллер. М. : Финансы и статистика, 1989. 216 с.
70. Клевлин А.И., Н.К. Моисеева Организация гармоничного производства (теория и практика): Учебное пособие. М.: Омега-Л. 2003. 360 с.
71. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов // РАН. М. : Экономика, 1997. 288 с.
72. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия / Г. Б. Клейнер // Вопросы экономики. 2002. № 10. С. 47–69.
73. Ковалёв А. П. Диагностика банкротства / А. П. Ковалёв М. : Фининформ, 2005. 96 с.
74. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия

/ В. В. Ковалев, О. Н. Волкова М. : ООО «ТК Велби», 2002. 424 с.

75. Ковалев Д. Экономическая безопасность / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. 1998. № 10. С. 48–51.

76. Ковальов Д., Плетнікова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2000. № 4. С. 35–40.

77. Коженювскі Л. Безпека менеджерів. Суб'єктивні та об'єктивні аспекти безпеки / Л. Коженювскі // Актуальні проблеми економіки. 2005. № 6 (48). С 86–94.

78. Коженювскі Л. Управління безпекою / Л. Коженювскі // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 1 (31). С. 147-154.

79. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко К. : Лібра, 2003. 280 с.

80. Колпаков П. А. Концептуальные основы экономической безопасности фирмы : автореф. дис. ... канд. экон. наук. : спец. 08.00.01 / П. А. Колпаков. М., 2007. 25 с.

81. Комарков Д. В., Шкребень Р. П. Методичне забезпечення фінансово-економічної безпеки в системі корпоративного управління. *Економіка, фінанси та управління: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 30 червня 2017 р.)*. Полтава: ЦФЕНД, 2017. С. 36–40.

82. Комарков Д. В. Організаційне забезпечення оцінки економічної безпеки розвитку промислових підприємств / Д. В. Комарков, І. А. Яртим // Матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф. «Проблеми стійкості функціонування суб'єктів ринкової економіки України» (Феодосія, 29-30 листопада 2013 р.). Сімферополь: ИТ «АРИАЛ». 2013. С. 27–32.

83. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства / О. Л. Коробчинський // Актуальні проблеми економіки. 2009. №4. С 41–45.

84. Корчевська Л. О., Жосан Г. В. Система напрямків забезпечення

економічної безпеки підприємства. *Вісник Донецького національного університету. Серія В : Економіка і право*. 2010. Вип. 2, Т. 1. С. 184–191.

85. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / Л. А. Костирко. – 2-ге вид., перероб. і доп. Х. : Фактор, 2008. 336 с.

86. Косянчук Т. Ф. Економічна діагностика як управлінська процедура / Т. Ф. Косянчук // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2006. № 4. Т. 1. С. 33–35.

87. Кравчук П. Я. Методологічні засади оцінки рівня безпеки функціонування підприємства / П. Я. Кравчук // *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 4. Ч. 1. Т. 1. С. 106–111.

88. Кракос Ю. Б. Подход к оценке уровня финансовой составляющей экономической безопасности предприятия / Ю. Б. Кракос, Н. И. Серик // *Економіка. Фінанси. Право*. 2006. № 12. С. 7.

89. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу / Т. Б. Кузенко. – К., 2003. 194 с.

90. Кузнецов О. О. Захист інформації та економічна безпека підприємства : монографія / О. О. Кузнецов, С. П. Євсєєв, Є. В. Кавун. – Харків : ХНЕУ. 2008. 360 с.

91. Кузьменко Л. М. Управление функционированием и развитием экономики региона: монография / Л. М. Кузьменко. Донецк : НАН Украины, Инс. экономики пром-сти, 2004. 284 с.

92. Кулаженко В. В. Економічна безпека підприємства: аналіз поглядів / В. В. Кулаженко // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. – 2010. – № 5 (55). – С. 164–168.

93. Куліш Н. В., Шкрєбень 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.

94. Куліш Н. В., Шкребень Р. П. Теоретичні основи управління знаннями в контексті формування стратегічної платформи підприємства. Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2014. Вип. 2(24). С. 155–163.

95. Ліпкан В. А. Теоретико-методологічні засади управління у сфері національної безпеки України: Монографія. К.: Текст, 2005. 350 с.

96. Лоханова Н. О. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н. О. Лоханова // Економіст. 2005. № 2. С. 52–56.

97. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства / В. В. Лук'янова Хмельницький : Ковальський В.В., 2007. 312 с.

98. Любченко Н. Л. Механізм забезпечення економічної стабільності промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. Л. Любченко. Хмельницький : ХНУ, 2010. 237 с.

99. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія / О. М. Ляшенко – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

100. Макроекономічна політика в Україні: проблеми науки та практики / [В. С. Пономаренко, В. А. Зінченко, М. О. Кизим та ін.]. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 352 с.

101. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика / Л. М. Малярець. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 384 с.

102. Мандель И. Д. Кластерный анализ/ И. Д. Мандель. М. : Финансы и статистика., 1988. 176 с.

103. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / Під заг. ред. чл.-кор. НАН України Б.М. Данилишина. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2009. 308 с.

104. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України. URL: http://www.me.gov.ua/control/publish/article?art_id=97980.
105. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями : монография / Под ред. Клебановой Т. С. Х. : ИД «ИНЖЕК», 2007. 200 с.
106. Миркин Б. Г. Группировки в социально-экономических исследованиях: Методы построения и анализа / Б. Г. Миркин. – М. : Финансы и статистика, 1985. 224 с.
107. Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности / [Т. С. Клебанова, Л. С. Гурьянова, Н. Богониколос и др.]. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2006. 312 с.
108. Моделирование экономической безопасности: государство, регион, предприятие: монография / В. М. Геец, М. А. Кизим, Т. С. Клебанова, О. И Черняк и др.; Под ред. Гееца В. М. Х. : ВД «ИНЖЕК», 2006. 240 с.
109. Мойсеєнко І. П. Моделі аналізу економічної безпеки суб'єктів господарювання / І. П. Мойсеєнко, М. Я. Демчишин // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 10. С 64–72.
110. Моніторинг та прогнозування у системі національної безпеки України: круглий стіл, 24 червня 2009 / Нац. інститут проблем міжнародної безпеки. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до док.: <http://www.niisp.org.ua/articles/167/>.
111. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан на напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
112. Национальная социологическая энциклопедия. URL: <http://voluntary.ru/dictionary/568/word>
113. Никаноров С. П. Место и роль метода концептуального анализа и проектирования [Електронний ресурс] / С. П. Никаноров // Системное управление. Проблемы и решения : научно-информационный журнал. 2004. Вып. 1. URL: http://www.situation.ru/app/j_art_960.htm
114. Никаноров С. П. Метод концептуального проектирования систем организационного управления. *Социология: 4М*. 1996. №7. С. 29–52.

115. Нили Энди. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 400 с.

116. Новикова О. Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення / О. Ф. Новікова, Р. В. Покотолєнко. Ін-т економіки промисловості НАН України. Донецьк : Изд-во «Прима», 2006. 407 с.

117. Новый философский словарь. – 2-е изд., перераб. и дополн. Мн. : Интерпрессервис; Книжный Дом, 2001. 1280 с.

118. Олександров І. А. Оцінка фінансової безпеки промислового підприємства / І. А. Олександров, О. А. Орлова, А. В. Половян // Наукові праці Донецького державного технічного університету. 2002. № 46. С. 12–19.

119. Омелянович Л. О. Економічна безпека торговельного підприємства / Л. О. Омелянович, Г. Є. Долматова / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 196 с.

120. Омелянович М. Ю. Економічні умови відтворювального розвитку підприємств : автореф. дис.... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Донецький національний ун-т / М. Ю. Омелянович. Донецьк, 2006. 19 с

121. Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як? URL: <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompani%D1%97-komu-navishho-i-yak/>

122. Організація системи формування механізму інноваційного забезпечення економічної безпеки конкурентоздатного підприємства: монографія / В. М. Гончаров, Д. В. Солоха, В. Ю. Припотень, Я. В. Васьковська. – Донецьк : СПД Купріянова В. С, 2010. – 416 с.

123. Отенко І. П. Аналітичний інструментарій управління економічною безпекою підприємства / І. П. Отенко, О. Ф. Ярошенко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. Хмельницький : ХНУ. 2009. № 4, Т.2. С. 38–41.

124. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом

предприятия: научное издание. Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. 216 с.

125. Отенко І. П. Механізм оцінки економічного ризику розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. Вип. 245, Т. І. С 154–158.

126. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкробень Р. П. Організація фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 10 С. 144–149.

127. Отенко І. П., Москаленко Н. О., Комарков Д. В. Становлення теорії управління безпекою соціальних систем. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 2013. Вип. 35. Ч. III. Том 2. С. 85–91.

128. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкробень Р. П. Стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми Економіки*. 2018. № 2. С. 235–241.

129. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 180 с.

130. Отенко І. П., Ярошенко О. Ф. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2010. № 196. С. 165–168.

131. Отенко І. П., Харнам М. В., Шкробень Р. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми Економіки*. 2020. №4. С. 256–264.

132. Отенко І. П., Харнам М. В., Шкробень Р. П. Формування концептуальної моделі управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12 С. 423–429.

133. Офіційний сайт Державного агентства з питань електронного урядування. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.e.gov.ua/>

134. Офіційний сайт Головного управління статистики в Харківській області. URL: http://uprstat.kharkov.ukrtel.net/ua/stat/stat_inf

135. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України. URL: http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/ni.htm

136. Офіційний сайт Представництва України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії. URL: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua>.

137. 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>

138. Пісний В. М., Колодійчук А. В. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. 13. С. 172–178.

139. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании / В. Плюта ; пер. с польск. В. В. Иванова. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 176 с.

140. Подлужна Н. О. Вибір критерія економічної безпеки підприємства. Наукові праці Донецького державного технічного університету. 2002. № 46. С. 10–16.

141. Подлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Інститут економіки промисловості НАН України / Н. О. Подлужна. Донецьк, 2003. 20 с.

142. Покотиленко Р. В. Механізм формування та забезпечення економічної безпеки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування та регулювання економіки» / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2003. 20 с.

143. Половян О. В. Механізм забезпечення економіко-екологічної безпеки господарських систем : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування та регулювання економікою» / Донецький нац. ун-т / О. В. Половян. Донецьк, 2005. 20 с.

144. Пономаренко А. І. Система економічної безпеки фірми / А. І. Пономаренко // Матеріали науково-практичної конференції «Шлях України до економічної безпеки» (м. Харків, 14 квітня 2006 р.). Харків, 2006. 302 с.

145. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. 323 с.

146. Пономаренко В. С. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование / В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанова, Н. Л. Чернова. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004. 144 с.

147. Пономарьов В. П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Східноукраїнський держ. ун-т / В. П. Пономарьов. Луганськ, 2000. 27 с.

148. Про затвердження державної програми розвитку машинобудування на 2006-2011 роки : постанова : [прийнято Кабінетом Міністрів України 18 квітня 2006 р. № 516]. URL:

<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=516-2006-%EF>

149. Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року: постанова : [прийнято Кабінетом Міністрів України 21 липня 2006 року № 1001]. URL :

<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1001-2006-%EF>

150. Прокопшина О. В. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Харківський національний економічний ун-т / О. В. Прокопшина. Х., 2009. 20 с.

151. Прохожев А. О проблеме критериев и оценок экономической безопасности / А. Прохожев, М. Корнилов // Общество и экономика. 2003. №4. С. 225–239.

152. Рейтинг корпоративного управління – IBI-Rating URL: <https://www.ibi.com.ua/.../pravila-ta-reguljuvannja-tipu-rejtingov-rejting>

153. 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

154. Ресурс «Загальнодоступна інформаційна база даних Держкомісії цінних паперів і фондового ринку». URL: www.stockmarket.gov.ua/

155. Ромашко М. В. Проблема финансовой безопасности промышленного предприятия / М. В. Ромашко, Т. Б. Сайгина // Наукові праці Донецького державного технічного університету. 2002. № 46. С. 31–36.

156. Руденський Р. А. Моделювання процесів антисипативного управління економічною безпекою: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / Донецький національний ун-т / Р. А. Руденський. Донецьк, 2002. 16 с.

157. Савіна Г. Г. Гармонізація інтересів підприємства в кризових умовах як основа забезпечення його соціально-економічної безпеки / Г. Г. Савіна, О. І. Зайцева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 4. Т. 1. С. 229–231.

158. Садовский В. Н. Основания общей теории систем. Логико-методологический анализ / В. Н. Садовский. М. : Наука, 1974. 279 с.

159. Свиридова Е. В. Классификация угроз экономической безопасности экспортной деятельности предприятия / Е. В. Свиридова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2006. № 4. Т. 1. С. 213–217.

160. Сеттлз А. Обзор докладов Второй Международной конференции «Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса: стратегические роли советов директоров». Блок «Корпоративная социальная ответственность» / Алекс Сеттлз // Журнал «Корпоративные финансы». 2007. № 4. С. 94–96.

161. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства / І. В. Сорокіна // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 12. С. 114–122.

162. Стан економічної безпеки України у I півріччі 2010 року. Вип. 10. – URL. : <http://me.kmu.gov.ua/>

163. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки). Шляхом Європейської інтеграції. – К., 2004. URL.: <http://zakon1.rada.gov.ua/signal/strateg.pdf>
164. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека / О. М.Сумець, М. Б. Тумар. – К.: Вид-во «Хай-Тек Прес», 2008. – 400 с.
165. Тимощук М. Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємств : монографія / М. Р. Тимощук, О. Є. Кузьмін, Р. В. Фещур, Р. В. Шуляр, Н. Ю. Подольчак, І. Б. Олексів. К. : УБС НБУ, 2007. 449 с.
166. ПАТ ТУРБОАТОМ
URL: . <http://file.liga.net/companies/tyrboatom>
167. Узунов В. В. Розвиток інноваційної інфраструктури регіонів України. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2012. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com/ua>
168. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.
169. УПЕК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: . <http://ures.ua/>
170. Фещур Р. В. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010_691/36.pdf
171. Філософський енциклопедичний словник / Голова редкол. В. І. Шинкарук; Ін-т філософії ім. Г. С Сковороди НАН України. К. : Абрис, 2002. 742 с.
172. Фокіна Н. П. Економічна безпека підприємства - найважливіша складова фінансової стійкості / Н. П. Фокіна, В. І. Бокій // *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 8. С. 111–114.
173. Франчук В. І. Концептуальні підходи до організації підготовки фахівців з економічної безпеки / В. І. Франчук // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.11. С.356–363.
174. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука, БМикро,

2003. 317 с.

175. Харківський машинобудівний завод «ФЕД».

URL: <http://ukroboronprom.com.ua/uk/stryktyra>

176. ХТЗ офіційний сайт. URL: <http://xtz.ua/>

177. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл; пер. с англ. Е. Нектерова; [поб. общ. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 508 с.

178. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. Пер. с англ. СПб. : Питер, 2005. 384 с.

179. Чечетова-Терашвілі Т. М. Аналіз стану економічної безпеки машинобудівних підприємств / Т. М.Чечетова-Терашвілі, О. Ф. Ярошенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 133–137.

180. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/VNULPM_2013_769_20.pdf

181. Чернодід І. С. Економічна безпека як категорія економічної теорії. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 11 (29). С 13–20.

182. Шемаева Л. Г. Когнитивная технология анализа и моделирования стратегического развития предприятия. *Научные труды ДонНТУ*. 2005. № 91. С. 134–143.

183. Шемаева Л. Г. Преимущества и риски от международной научно-технической и производственной кооперации Украины в условиях членства в ВТО. *Бизнес-Информ*. 2010. №7. С. 8–10.

184. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа. М. : ИНФРА-М, 1995. 176 с.

185. Шкробень 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.

186. Шкребень Р. П. Безпекоорієнтований підхід інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємства. Стратегічна аналітика та антикорупційний аудит в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, регіону, суб'єктів господарювання: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 26-27 жовтня 2017 р.). Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. С. 257–260.

187. Шкребень Р. П. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Економіка в контексті глобальних змін суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Дніпро, 18 липня 2020 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С. 96–100.

188. Шкребень Р. П. Методичне забезпечення оцінювання економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 25 липня 2020 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО «СІСУ», 2020. С. 67–70.

189. Шкребень Р. П. Теоретичні підходи до формування економічної безпеки підприємства. Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2019. № 4. С. 178–184.

190. Шнипко О. С. Види і чинники безпеки ієрархічних економічних систем: теоретико-методологічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 5 (59). С. 78–85.

191. Шнипко О. С. Ризик, надійність, загрози та захист як стимулятори формування концепції національної економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 7 (61). С. 93–99.

192. Штамбург Н. В. Особливості економічної безпеки підприємств машинобудівної галузі. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5), Т. 2. С. 425–432.

193. Экономико-математический энциклопедический словарь / Гл. ред. В. И. Данилов-Данильян]. – М. : Большая Российская энциклопедия: Изд. дом «ИНФРА-М», 2003. 688 с.
194. Экономическая безопасность : энциклопедия / А. Г. Шаваев, А. Т. Багаутдинов и др. – М. : Правовое посвящение, 2001. 512 с.
195. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под. ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб. : СпецЛит, 2000. 588 с.
196. Якубович З. Ідентифікація загроз економічній безпеці машинобудівного підприємства / З. Якубович // Галицький економічний вісник. 2010. №3(28). С. 107–112.
197. Якубович З. Формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства / З. Якубович // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2010. № 1. С. 81–86.
198. Яременко О. Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Хмельн. нац. ун-т / О. Ф. Яременко. – Хмельницький, 2009. – 224 с.
199. Ярочкин В. И. Секьюритология. Наука о безопасности жизнедеятельности / В. И. Ярочкин М. : Ось-89, 2000. 400 с.
200. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы / В. И. Ярочкин – 3-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2003. 362 с.
201. Derous E. De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur / E. Derous // The C-story: clarifying stories... actual approaches and threads in competence literature. May, 2000. URL: <http://users.skynet.be/vocap>
202. European Guide to good Practice in Knowledge Management / European committee for standardization. Management Centre: rue de Stassart, 36 B-1050 Brussels, CWA 14924-1:2004 (E). March 2004.
203. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. / R. E. Freeman. Boston, 1984.
204. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of

business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. 223;

205. Hitching S. Accounting and financial analysis: preparatory kurs / S. Hitching - Sirin, 1998. 303 p.

206. Romm Joseph J. Defining National Security / J. J. Romm. New York : Council on Foreign Relations, 1993. 122 p.

207. Stachowiak Z. Bezpieczeństwo ekonomiczne / Ekonomia obrony, pod red. W. Stankiewicza, AON. Warszawa, 1994. S. 187 188.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Показники для моделювання факторів фінансово-економічної безпеки
бізнес-процесів підприємств (2016р.)**

Критерії	Показники
Фінансова стійкість, ліквідність; достатність фінансових ресурсів	Коефіцієнт автономії - x_1 Коефіцієнт співвідношення запозичених та власних коштів – x_2 Коефіцієнт маневреності власного капіталу - x_3 Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами - x_4 Коефіцієнт абсолютної ліквідності - x_5 Коефіцієнт критичної ліквідності - x_6 Коефіцієнт загального покриття - x_7 Оборотноість кредиторської заборгованості – x_8 Оборотноість дебіторської заборгованості – x_9 Індекс постійного активу - x_{10}
Ефективність використання ресурсів	Виробіток на 1-го працівника за реалізованою продукцією – x_{11} Фондовіддача за реалізованою продукцією – x_{12} Рентабельність активів (за чистим прибутком) – x_{13} Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком) – x_{14} Рентабельність реалізованої продукції – x_{15} Рентабельність загальна – x_{16}
Результативність діяльності	Темп змін обсягів реалізованої продукції (в діючих цінах) - x_{17} Темп змін активів підприємства - x_{18} Темп змін питомої ваги виробничих активів підприємства – x_{19} Темп змін чистого прибутку – x_{20}
Кадрове, інвестиційне та інформаційне забезпечення	Темп змін середньооблікової чисельності працівників – x_{21} Коефіцієнт оновлення персоналу – x_{22} Темп змін капітальних інвестицій – x_{23} Питома вага інвестицій в основний капітал – x_{24} Темп змін витрат на інформатизацію, % - x_{25} Коефіцієнт підвищення кваліфікації – x_{26}

Продовження додатку А

Factor Analysis

Data variables:

Col_1
Col_10
Col_11
Col_12
Col_13
Col_14
Col_15
Col_16
Col_17
Col_18
Col_19
Col_2
Col_20
Col_21
Col_22
Col_23
Col_24
Col_25
Col_26
Col_3
Col_4
Col_5
Col_6
Col_7
Col_8
Col_9

DATA INPUT: OBSERVATIONS

NUMBER OF COMPLETE CASES: 30

MISSING VALUE TREATMENT: LISTWISE

STANDARDIZED: YES

TYPE OF FACTORING: PRINCIPAL COMPONENTS

NUMBER OF FACTORS EXTRACTED: 10

FACTOR ANALYSIS

FACTOR NUMBER	EIGENVALUE	PERCENT OF VARIANCE	CUMULATIVE PERCENTAGE
1	5,21842	20,071	20,071
2	3,12221	12,008	32,079
3	2,76578	10,638	42,717
4	2,29828	8,840	51,557
5	2,20334	8,474	60,031
6	1,79523	6,905	66,936
7	1,63681	6,295	73,231
8	1,42554	5,483	78,714
9	1,17858	4,533	83,247
10	1,05473	4,057	87,304
11	0,804731	3,095	90,399
12	0,584243	2,247	92,646
13	0,512999	1,973	94,619
14	0,344514	1,325	95,944
15	0,272808	1,049	96,993
16	0,253456	0,975	97,968
17	0,189195	0,728	98,696
18	0,114675	0,441	99,137
19	0,0744558	0,286	99,423
20	0,0518864	0,200	99,623
21	0,0481327	0,185	99,808
22	0,0252827	0,097	99,905
23	0,0187007	0,072	99,977
24	0,00366707	0,014	99,991
25	0,00172311	0,007	99,998
26	0,00058733	0,002	100,000

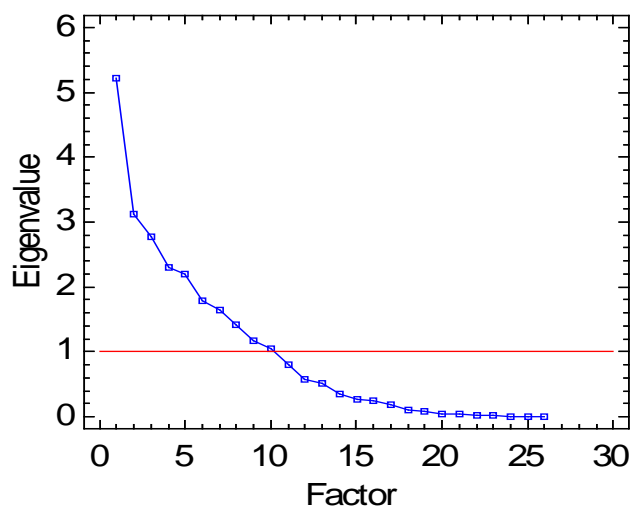
Продовження додатку А

	<i>Initial</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>
Col_1	1,0
Col_10	1,0
Col_11	1,0
Col_12	1,0
Col_13	1,0
Col_14	1,0
Col_15	1,0
Col_16	1,0
Col_17	1,0
Col_18	1,0
Col_19	1,0
Col_2	1,0
Col_20	1,0
Col_21	1,0
Col_22	1,0
Col_23	1,0
Col_24	1,0
Col_25	1,0
Col_26	1,0
Col_3	1,0
Col_4	1,0
Col_5	1,0
Col_6	1,0
Col_7	1,0
Col_8	1,0
Col_9	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 26 VARIABLES. IN THIS CASE, 10 FACTORS HAVE BEEN EXTRACTED, SINCE 10 FACTORS HAD EIGENVALUES GREATER THAN OR EQUAL TO 1,0. TOGETHER THEY ACCOUNT FOR 87,3036% 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.

Scree Plot



Продовження додатку А

FACTOR LOADING MATRIX AFTER VARIMAX ROTATION

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
Col_1	0,455195	0,242501	0,203546	0,202005	-0,470214	0,0532353	0,301652	0,0401622	0,349485	-0,15791
Col_10	-0,106254	-0,958254	-0,000697786	0,00859955	-0,118236	-0,0361727	-0,05284	-0,0210843	-0,029511	-0,110673
Col_11	0,854742	0,0201766	0,0662893	0,183067	0,0911612	0,0660688	-0,347351	-0,0187606	-0,076718	0,11222
Col_12	0,186968	0,109292	0,0722761	-0,193985	0,853536	0,320064	0,131395	0,0309078	0,0299026	0,0521935
Col_13	0,132432	0,343849	0,646007	0,150126	0,101607	0,0426547	0,0466961	0,414811	0,179031	-0,22118
Col_14	0,0354404	0,877126	0,218667	0,052312	-0,105383	-0,0155909	-0,110396	0,0306177	0,0894941	0,00784449
Col_15	0,171606	0,396176	0,502194	0,281513	-0,000937337	-0,0688142	0,0286103	0,341419	0,295637	-0,256548
Col_16	0,127362	0,0925599	0,878971	0,131628	-0,030457	-0,0425149	-0,00130949	-0,0772225	-0,000842794	0,122922
Col_17	0,0188404	-0,0645311	0,0423477	0,0611341	0,925539	-0,111909	0,0262362	-0,02129	-0,036426	-0,0319089
Col_18	-0,0856064	-0,122555	0,0739961	0,00688911	0,033887	-0,0703604	0,00751569	0,150738	-0,914267	-0,0816991
Col_19	0,211402	-0,0322998	0,22298	0,643464	0,00178051	0,133932	0,197557	-0,0188108	0,486887	0,130707
Col_2	0,945456	0,088121	0,155107	-0,00137207	0,142321	0,00613647	-0,0484442	0,0316198	0,0674412	-0,000217907
Col_20	0,0546171	0,00638155	0,0426293	-0,0632692	-0,0467224	0,0768651	0,00459832	0,917343	-0,165126	0,0619585
Col_21	-0,0630796	0,086724	0,0419552	0,132569	0,0811033	-0,0653903	0,905261	-0,00686411	-0,0431292	0,0146209
Col_22	0,0859678	-0,0124388	0,334687	0,632851	0,177192	0,0325656	0,356466	-0,0618583	-0,28316	0,157715
Col_23	0,0244978	0,106486	0,0251215	0,0681535	0,0376205	0,0672902	0,0508643	-0,00848997	0,0828292	0,93792
Col_24	-0,259743	-0,0234586	0,0299946	-0,129577	0,0177293	0,47421	0,583418	0,156816	0,351679	0,103903
Col_25	-0,0411908	0,0922342	-0,0887489	0,12792	-0,0576402	0,881026	-0,180124	0,0639237	-0,0596308	-0,0703281
Col_26	-0,0703918	0,0813923	-0,20543	0,820755	-0,0890501	0,101274	-0,0275454	-0,0302523	-0,0232979	-0,211577
Col_3	0,140233	0,940107	0,0619172	0,0292162	-0,045357	0,0598023	0,156961	0,0237771	0,0126799	0,024228
Col_4	0,984267	0,115252	-0,00368967	-0,00408176	0,0139761	0,0260088	-0,0361633	0,0761125	0,0191337	0,0403833
Col_5	-0,0271648	0,0739566	0,123053	0,691267	-0,161202	-0,272029	-0,0828764	0,058884	0,059218	0,401187
Col_6	0,292768	0,0950061	-0,528662	0,0600127	0,0812383	-0,139026	0,0689607	0,66848	0,0190553	-0,109624
Col_7	0,795392	0,138694	-0,122906	-0,179317	-0,115693	-0,0516056	0,324158	0,264345	0,217991	-0,163539
Col_8	0,156256	-0,021639	0,173206	-0,0993419	0,168362	0,821199	0,201212	-0,0824852	0,165091	0,139317
Col_9	-0,0807449	0,111428	0,706389	-0,39001	0,167776	0,136805	0,133654	-0,226238	-0,274897	0,0200582

	Estimated Communnality	Specific Variance
Col_1	0,811863	0,188137
Col_10	0,961259	0,0387412
Col_11	0,921058	0,0789424
Col_12	0,942559	0,0574413
Col_13	0,842999	0,157001
Col_14	0,853701	0,146299
Col_15	0,793192	0,206808
Col_16	0,838515	0,161485
Col_17	0,882683	0,117317
Col_18	0,899308	0,100692
Col_19	0,820967	0,179033
Col_2	0,953901	0,0460992
Col_20	0,88958	0,11042
Col_21	0,863307	0,136693
Col_22	0,788466	0,211534
Col_23	0,912373	0,0876271
Col_24	0,810338	0,189662
Col_25	0,859006	0,140994
Col_26	0,792587	0,207413
Col_3	0,939737	0,0602635
Col_4	0,992065	0,00793506
Col_5	0,773979	0,226021
Col_6	0,867755	0,132245
Col_7	0,964415	0,0355853
Col_8	0,861422	0,138578
Col_9	0,861911	0,138089

THE STATADVISOR

THIS TABLE SHOWS THE EQUATIONS WHICH ESTIMATE THE COMMON FACTORS AFTER ROTATION HAS BEEN PERFORMED. ROTATION IS PERFORMED IN ORDER TO SIMPLIFY THE EXPLANATION OF THE FACTORS. THE FIRST ROTATED FACTOR HAS THE EQUATION

$$0,455195*COL_1 - 0,106254*COL_10 + 0,854742*COL_11 + 0,186968*COL_12 + 0,132432*COL_13 + 0,0354404*COL_14 + 0,171606*COL_15 + 0,127362*COL_16 + 0,0188404*COL_17 - 0,0856064*COL_18 + 0,211402*COL_19 + 0,945456*COL_2 + 0,0546171*COL_20 - 0,0630796*COL_21 + 0,0859678*COL_22 + 0,0244978*COL_23 - 0,259743*COL_24 - 0,0411908*COL_25 - 0,0703918*COL_26 + 0,140233*COL_3 + 0,984267*COL_4 - 0,0271648*COL_5 + 0,292768*COL_6 + 0,795392*COL_7 + 0,156256*COL_8 - 0,0807449*COL_9$$

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 Б
Результати багатомірного факторного аналізу

Factor Analysis

Data variables:

Col_1
Col_10
Col_11
Col_12
Col_13
Col_14
Col_15
Col_16
Col_17
Col_18
Col_19
Col_2
Col_20
Col_21
Col_22
Col_23
Col_24
Col_25
Col_26
Col_27
Col_28
Col_29
Col_3
Col_30
Col_31
Col_32
Col_33
Col_34
Col_35
Col_36
Col_37
Col_38
Col_39
Col_4
Col_40
Col_5
Col_6
Col_7
Col_8
Col_9

Data input: observations

Number of complete cases: 75

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 10

Factor Analysis

<i>Factor</i>		<i>Percentof</i>	<i>Cumulative</i>
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Variance</i>	<i>Percentage</i>
1	6,9151	18,452	18,452
2	4,86017	13,314	31,767
3	2,9862	8,630	40,397
4	2,50534	7,427	47,824
5	2,33344	6,998	54,823
6	2,08878	6,386	61,209
7	1,89683	5,906	67,115
8	1,60071	5,166	72,281
9	1,46816	4,834	77,116
10	1,42871	3,734	80,850
11	1,29683	2,202	83,052
12	1,22499	1,704	84,756
13	1,10555	1,571	86,327
14	1,03009	1,237	87,564
15	0,895449	1,205	88,769
16	0,884117	1,204	89,973
17	0,749716	1,178	91,151
18	0,631043	1,062	92,213
19	0,589918	1,017	93,230
20	0,460454	0,976	94,206
21	0,446749	0,879	95,085
22	0,390518	0,671	95,756
23	0,351485	0,647	96,403
24	0,268299	0,609	97,012
25	0,258924	0,484	97,496
26	0,24377	0,466	97,962
27	0,19355	0,349	98,311
28	0,186268	0,339	98,650
29	0,139675	0,305	98,955
30	0,135655	0,225	99,180
31	0,121901	0,196	99,376
32	0,0901853	0,151	99,527
33	0,0784906	0,127	99,654
34	0,05091	0,117	99,771
35	0,0377207	0,094	99,865
36	0,0269307	0,067	99,932
37	0,0164291	0,041	99,973
38	0,0057323	0,014	99,987
39	0,0028249	0,007	99,994
40	0,0023793	0,006	100,000

TheStatAdvisor

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 40 variables. In this case, 10 factors have been extracted, since 14 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 81,8523% 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.

Додаток В

Матриця факторних навантажень показників рівня фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємств

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Col_1	0,515174	-0,0289794	0,107764	-0,0537407	0,297621	0,1565	0,275423	-0,393187	-0,229161	-0,295104	0,158923	-0,0776019	-0,0821136	0,231898
Col_10	0,164913	0,216658	0,308629	0,136839	0,267883	-0,00203148	0,147862	-0,0923209	0,611911	0,070394	0,172585	-0,0467843	-0,00836003	0,0748827
Col_11	0,0929375	0,0617483	0,0963372	0,0529115	0,929857	0,0349198	-0,0161515	0,0206586	0,106419	0,0334701	0,0690215	0,00304795	-0,0092042	-0,0118597
Col_12	0,0646398	0,0161348	0,0361031	0,142997	0,93153	0,00822296	-0,0844353	0,016904	0,019173	0,0260305	-0,108606	0,0618019	0,0543382	0,0141245
Col_13	0,632281	0,059585	-0,0127669	0,0183398	0,123279	-0,0497674	0,0692289	-0,163687	0,432341	0,112896	0,0905624	0,118704	0,448013	0,0150061
Col_14	-0,0532558	0,179915	0,370075	0,118362	0,246303	-0,0232341	0,14002	-0,117842	-0,0637331	0,733972	0,0835746	-0,0386193	-0,0899197	0,126334
Col_15	-0,00765928	0,343966	0,390184	0,512334	0,211573	-0,0909627	0,0825873	0,00944617	0,0464514	0,387895	0,237583	-0,0406018	0,0105762	0,160102
Col_16	0,201721	0,360722	0,154041	-0,09457	0,0796236	-0,0222759	0,0949952	-0,345733	0,267605	0,0298977	0,0790403	0,0604439	-0,483291	0,0130294
Col_17	0,0520935	-0,1313	0,026114	0,862517	0,0501841	0,124013	0,0726827	0,129435	0,204072	0,135704	0,024826	-0,00564382	-0,0451855	0,0133294
Col_18	-0,385093	0,00270807	0,339457	0,0671627	0,036881	0,0466607	0,440606	0,185769	-0,177446	0,0122575	-0,107365	-0,397477	0,28024	-0,0648024
Col_19	0,175206	0,137386	0,0928308	0,39882	-0,14579	-0,123712	0,268067	-0,0187809	-0,438697	-0,0392965	-0,155443	0,46818	-0,0328791	0,00333698
Col_2	0,906722	0,0451952	0,0754832	-0,0683704	0,123347	0,145965	0,0785449	-0,00400044	-0,0276058	-0,114087	0,104512	-0,032593	-0,109601	0,085683
Col_20	-0,118026	0,0217313	-0,018115	-0,0690245	0,013239	-0,00195349	0,0817281	-0,105501	-0,832902	-0,0143571	0,0885707	-0,0451676	0,0235084	0,0448417
Col_21	0,029728	0,0401091	0,22447	0,819451	0,171703	-0,00337148	0,0436421	-0,0766801	-0,0273425	-0,115793	-0,00051438	-0,183008	0,0388435	0,0374139
Col_22	0,00203368	0,0244202	-0,0663956	0,165705	0,00331588	0,887421	0,00197886	-0,0825574	0,0493672	0,00759059	-0,0262191	-0,0661798	0,0494962	-0,0212518
Col_23	0,0265076	0,114682	-0,211965	-0,0234438	-0,10218	0,0366864	0,805744	0,195363	0,0872942	0,192781	-0,0943344	0,201895	-0,0687747	0,0108613
Col_24	-0,0248435	-0,0706225	0,687084	0,200228	-0,037799	0,0369482	-0,0633412	0,0751796	0,297381	-0,00609453	-0,270455	0,162628	-0,115293	-0,139677
Col_25	-0,00910118	-0,00510891	0,486485	-0,0750766	0,0338412	0,670087	-0,121375	0,144372	0,0605463	-0,0927489	0,0551784	0,26454	0,0386794	0,00421446
Col_26	0,0943637	-0,00848924	-0,0426734	-0,188694	0,0986916	-0,0346235	0,180717	-0,118128	0,0416655	0,0376909	-0,00538774	0,868159	0,0251942	-0,00989098
Col_27	-0,223276	-0,0380455	0,123218	0,0431283	0,111367	-0,275104	-0,00633027	-0,058691	-0,144473	-0,621366	-0,0197495	-0,0787185	-0,0353135	0,0617803
Col_28	0,864091	-0,0315122	-0,0318801	0,0788399	0,00427654	0,00886077	0,0140437	-0,0273	0,233885	0,229728	-0,0550255	0,228533	0,0745782	-0,0445363
Col_29	-0,249312	0,0271856	0,820344	0,129526	0,13617	-0,0175964	-0,0168037	-0,0759246	0,0202583	0,121752	0,0758133	-0,145684	-0,051046	0,0206718
Col_3	0,923659	-0,031079	-0,121555	0,0417457	0,000527111	-0,0548604	0,0663838	-0,0764161	-0,0347343	-0,0136022	-0,0646138	0,010946	0,180786	-0,0968481
Col_30	-0,145072	-0,0326844	-0,153689	-0,429286	0,0416409	-0,0506774	-0,686966	0,0191374	0,14691	0,0592629	-0,16367	-0,161899	-0,116006	-0,0433383
Col_31	-0,0634143	0,216477	0,433035	0,126858	0,086082	-0,0510708	-0,143174	0,477638	-0,175721	-0,031794	-0,0461574	-0,0737798	0,0220381	0,430675
Col_32	-0,0141986	-0,105405	-0,109318	-0,116074	-0,189036	0,0460282	0,23209	0,334633	0,0963302	-0,16288	0,677212	-0,145775	-0,0975405	-0,0564595
Col_33	-0,147344	0,389969	-0,106305	0,0772722	-0,129889	-0,0105724	0,706078	-0,105502	-0,117238	0,237287	-0,0576793	0,0703955	0,118005	
Col_34	-0,2096	0,0831322	0,426488	0,331273	0,0516165	0,117524	0,329081	-0,0968242	-0,0743667	-0,0223263	0,274332	-0,121227	0,063931	0,1192
Col_35	-0,0128282	0,962069	-0,0000722201	0,0134658	0,0105409	-0,0722459	0,00644248	0,0899263	0,05437	-0,00300863	-0,00909492	0,00864788	-0,0512382	-0,0192022
Col_36	-0,0437216	0,0563934	0,0507472	-0,0530394	-0,0278598	-0,028487	0,239199	0,741055	0,175288	0,043196	-0,0121002	-0,087645	-0,0854465	-0,16684
Col_37	0,0591442	0,0875467	0,0500302	0,157	0,0715228	-0,160795	-0,140278	-0,0729688	-0,0447721	0,1822	0,801164	0,0812739	0,141057	-0,04716
Col_38	-0,0223214	0,961882	-0,0322081	0,0371754	0,00917967	-0,0722122	-0,0190224	0,120491	-0,0174899	-0,0143477	0,00803229	0,0497554	-0,0126539	0,00739671
Col_39	-0,0787912	-0,0361286	-0,0243758	0,0469353	-0,0118621	-0,055956	0,046334	-0,0699801	0,0137219	0,0262762	-0,0608935	0,000525582	0,0526122	0,896051
Col_4	0,827116	-0,0601188	-0,177752	0,195615	-0,0511825	-0,0912904	-0,00783932	0,0140245	-0,0234672	0,115487	-0,0587495	0,0645039	-0,0708515	-0,0931409
Col_40	0,405665	0,109574	-0,050368	0,0760137	0,0461346	0,135724	-0,0292837	0,013821	-0,0311588	0,0525853	0,14767	0,098644	0,604714	0,39061
Col_5	0,884647	-0,0242599	-0,140343	0,095663	-0,0307769	-0,088686	0,0384228	-0,0692593	0,0767645	0,111063	-0,0313851	0,0627455	0,304885	-0,0758368
Col_6	0,479839	-0,012027	-0,0427152	-0,216244	0,0957003	-0,0421917	0,214677	-0,300064	0,117906	-0,194205	0,105208	-0,125964	0,585956	-0,0800176
Col_7	-0,00839165	0,809895	0,115516	-0,0933249	0,0692728	0,28135	0,181424	0,048622	0,0153324	0,288596	0,00987556	-0,0567684	0,086957	0,00522677
Col_8	0,00982379	-0,0244669	-0,0349364	-0,0516843	0,0451512	0,715844	0,190128	-0,090599	-0,112195	0,350201	-0,161166	-0,153216	-0,0518523	-0,0465204
Col_9	-0,863957	-0,0370866	-0,00166611	0,200638	-0,118977	-0,123194	0,204587	0,00496416	-0,0752642	0,0881926	-0,0726231	0,0617012	0,141307	-0,0822389

Додаток Д

Таблиця Д.1

**Показники для моделювання узгодженості та взаємозв'язку
між бізнес-процесами підприємств**

Бізнес-процес	Показники
Забезпечення кадрами	Темпи зміни рентабельності персоналу, x_1
	Темпи зміни чисельності ПВП, x_2
	Темп зростання питомої ваги працівників, які підвищили кваліфікацію в загальній чисельності працівників, x_3
	Темп зростання продуктивності праці, x_4
	Питома вага працівників з вищою освітою у загальній чисельності, x_5
	Трудомісткість продукції, x_6
	Питома вага додаткової зарплати у фонді оплати праці (ФОП), x_7
	Питома вага заохочувальних виплат і компенсацій у ФОП, x_8
	Питома вага працівників пенсійного віку в загальній чисельності працівників, x_9
Виробництво	Темпи зростання виробничого потенціалу, z_1
	Питома вага основних засобів у виробничому потенціалі, z_2
	Питома вага виробничих запасів у виробничому потенціалі, z_3
	Питома вага незавершеного виробництва у виробничому потенціалі, z_4
	Темп зростання продуктивності праці, z_5
	Оборотність основних фондів, z_6
	Коефіцієнт зношування основних засобів, z_7
	Фондоозброєність, z_8
	Фондовіддача, z_9
	Темп зміни тривалості операційного циклу, z_{10}
Інноваційно-інвестиційний	Темпи росту валових інвестицій в основний капітал, s_1
	Питома вага інвестицій у матеріальні активи в загальному обсязі інвестицій в основний капітал, s_2
	Питома вага інвестицій на поліпшення, реконструкцію в загальному обсязі інвестицій у матеріальні активи, s_3
	Питома вага інвестицій в основні засоби в загальному обсязі інвестицій у витратах на поліпшення й реконструкцію, s_4
	Темпи зростання витрат на технологічні інновації, s_5
Інформаційно-технологічний	Темпи зростання витрат на інформатизацію, d_1
	Питома вага витрат на програмне забезпечення у витратах на інформатизацію, d_2
	Питома вага витрат на обчислювальну техніку у витратах на інформатизацію, d_3
	Питома вага витрат на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації у витратах на інформатизацію, d_4

*Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1*

Бізнес-процес	Показники
Маркетинговий	Рентабельність продукції (продажів), k_1
	Темп зміни витрат на збут продукції, k_2
	Коефіцієнт зміни валових продажів, k_3
	Темп зміни величини дебіторської заборгованості, k_4
	Питома вага працівників маркетингу в загальній чисельності, k_5
	Темпи зміни питомої ваги собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації, k_6
Управління	Коефіцієнт покриття, y_1
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, y_2
	Коефіцієнт швидкої ліквідності, y_3
	Співвідношення позикових і власних коштів, y_4
	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами, y_5
	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів, y_6
	Рентабельність активів по чистому прибутку, y_7
	Рентабельність продукції (продажів), y_8
	Рентабельність власного капіталу, y_9
	Рентабельність загальна, y_{10}
	Рентабельність основної діяльності, y_{11}
	Коефіцієнт оборотності обігових коштів, y_{12}
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу, y_{13}

Результати канонічного аналізу Перша сукупність моделей

Analysis Summary

Variables in set 1:

x1
x2
x3
x4
x5
x6
x7
x8
x9

Variables in set 2:

y1
y3
y6
y8

Number of complete cases: 18

Canonical Correlations						
Number	Eigenvalue	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-Square	D.F.	P-Value
1	0,900294	0,948838	0,0183936	39,9575	36	0,2986
2	0,566707	0,7528	0,184478	16,9022	24	0,8528
3	0,481864	0,694165	0,425759	8,53881	14	0,8594
4	0,178286	0,422239	0,821714	1,96363	6	0,9230

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

x1	0,713589	-0,322992	0,303577	1,38472
x2	-0,514234	-0,18104	0,159082	0,387421
x3	-0,784115	-0,0999675	-0,868761	0,474113
x4	-0,755026	-0,1218	0,602867	-0,754313
x5	-0,14674	0,95301	0,745976	0,583721
x6	0,433469	0,478484	0,16154	0,61169
x7	0,262631	-0,589957	0,213562	0,33895
x8	0,278987	-0,399968	1,00794	0,3472
x9	0,0072455	1,42843	-0,364956	0,604313

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	0,160068	-0,997029	1,09421	-1,15476
y3	0,103071	0,463666	-1,70651	0,238125
y6	0,857492	0,292183	0,169825	0,744231
y8	0,361707	0,76008	-0,0791104	-0,628737

Друга сукупність моделей

Analysis Summary

Variables in set 1:

z1
z2
z3
z4
z5
z6
z7
z8
z9
z10

Variables in set 2:

y1
y3
y6
y8

Number of complete cases: 18

Canonical Correlations						
Number	Eigenvalue	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-Square	D.F.	P-Value
1	1,0	1,0	-1,67279E-33			
2	1,0	1,0	7,70138E-23			
3	1,0	1,0	9,75418E-12	240,857	16	0,0000
4	0,227406	0,476871	0,772594	2,45102	7	0,9307

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

z1	2,18893E-12	2,55598E-13	2,45361E-12	0,134866
z2	-2,42003E-11	-2,83828E-12	-2,71376E-11	-1,49155
z3	-2,25227E-11	-2,64106E-12	-2,52559E-11	-1,38811
z4	1,1988	0,654749	1,29666	-1,06916
z5	9,47412E-12	1,10925E-12	1,0627E-11	0,583978
z6	-1,54155	-0,819473	-0,14119	0,761667
z7	-1,59039E-12	-1,86491E-13	-1,78388E-12	-0,0979897
z8	-6,69669E-12	-7,84766E-13	-7,51055E-12	-0,412627
z9	-0,46692	0,874881	-0,646235	0,242947
z10	-1,34551E-11	-1,57755E-12	-1,50884E-11	-0,829251

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	1,1988	0,654749	1,29666	-0,0573733
y3	-1,54155	-0,819473	-0,14119	0,355905
y6	-0,46692	0,874881	-0,646235	0,0482937
y8	3,58489E-11	4,20225E-12	4,02009E-11	1,05362

Третя сукупність моделей

Analysis Summary

Variables in set 1:	Variables in set 2:
s1	y1
s2	y3
s3	y6
s4	y8
s5	

Number of complete cases: 18

Canonical Correlations						Coefficients for Canonical Variables of the First Set					
Number	Eigenvalue	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-Square	D.F.						
				P-Value							
1	0,71166	0,843599	0,117354	25,7107	20	0,1756	s1	0,0272187	-0,678541	-0,679218	1,00195
2	0,490252	0,70018	0,406999	10,7873	12	0,5472	s2	0,486272	0,47373	-0,444505	-0,594714
3	0,145759	0,381784	0,798433	2,70125	6	0,8453	s3	0,192119	-0,134456	-1,01345	-0,733774
4	0,0653307	0,255599	0,934669	0,81075	2	0,6667	s4	-0,691879	0,854673	0,249631	0,662398
							s5	-0,455912	-0,445771	0,213888	-1,10626

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	1,55904	-0,254893	-0,476566	-0,909806
y3	-0,873235	-0,67972	0,929103	1,052
y6	0,0540806	0,918898	-0,00151071	0,74571
y8	0,168695	0,231235	0,988279	-0,226936

Четверта сукупність моделей

Analysis Summary

Variables in set 1:	Variables in set 2:
d1	y1
d2	y3
d3	y6
d4	y8

Number of complete cases: 18

Canonical Correlations						Coefficients for Canonical Variables of the First Set					
Number	Eigenvalue	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-Square	D.F.						
				P-Value							
1	0,66447	0,815151	0,191783	20,6424	16	0,1927	d1	0,760139	-0,0341166	-1,90754	1,28047
2	0,399243	0,631857	0,571584	6,99179	9	0,6380	d2	-0,465919	-0,451871	0,56018	-1,59008
3	0,0474677	0,217871	0,95144	0,622232	4	0,9606	d3	-0,515112	-1,20396	2,33069	-1,63689
4	0,00114665	0,0338622	0,998853	0,0143413	1	0,9047	d4	0,634127	-0,319756	1,34227	-1,12793

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	1,68085	-0,0850184	-0,710678	-0,461404
y3	-1,14909	-0,080774	0,0468347	1,36578
y6	-0,0655509	0,778933	0,889155	0,0418943
y8	-0,230972	0,781327	-0,651283	0,148775

П'ята сукупність моделей

Analysis Summary

Variables in set 1:	Variables in set 2:
k1	y1
k2	y3
k3	y6
k4	y10
k5	
k6	

Number of complete cases: 18

Canonical Correlations

Number	Eigenvalue	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-Square	D.F.	P-Value
1	0,685972	0,828235	0,116903	24,6837	24	0,4231
2	0,488938	0,699241	0,372271	11,3635	15	0,7264
3	0,192779	0,439066	0,728427	3,64398	8	0,8877
4	0,0976114	0,312428	0,902389	1,18117	3	0,7575

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

k1	1,09379	0,383401	-0,106532	-0,206745
k2	-2,77795	2,52312	-0,19854	-0,498147
k3	2,17369	-2,41751	-0,488103	0,722009
k4	-0,711287	-0,0474307	-0,643502	-0,712788
k5	0,242695	0,616353	0,563536	-0,658529
k6	-0,921092	0,565895	-0,704499	0,198457

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

y1	0,42589	1,22396	1,28609	-0,635767
y3	-1,53118	-1,2299	-0,27663	1,04755
y6	0,890713	-0,860584	-0,135643	-0,44054
y10	1,37337	0,251924	-0,0236476	0,366008

Додаток Е

Таблиця Е.1

Показники для оцінювання фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

1. Бізнес-процеси виробництва
Матеріалоемність
Коефіцієнт виробничої собівартості
Коефіцієнт валового доходу
Коефіцієнт транзакційних витрат
Рівень постійних витрат в собівартості реалізованої продукції, %
Вироблення продукції на 1 працюючого, тис. грн./чол.
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.
Коефіцієнт фондівдачі
Тривалість обороту основних фондів, дні
Коефіцієнт реальної вартості майна
2. Інвестиційно-інноваційні бізнес-процеси
Оборотність інвестованого в розвиток виробництва капіталу, раз
Рентабельність інвестицій, спрямованих на освоєння нових видів виробництва, %
Коефіцієнт відновлення основних засобів
Ступінь автоматизації придбаного устаткування, %
Наукоємність виробництва, тис. грн. на 1000 чол.
Коефіцієнт капітального будівництва під виробництво нової продукції
Завантаження придбаних виробничих потужностей підприємства, %
Тривалість операційного циклу, дні
3. Сервісного обслуговування
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, раз
Період погашення дебіторської заборгованості, дні
Коефіцієнт дебіторської заборгованості
Передплата, %
Проведення "конференцій якості" серед споживачів продукції
Гарантійне обслуговування продукції, років
4. Маркетингові бізнес-процеси
Коефіцієнт зміни валових продаж
Рентабельність продаж, %
Частка експорту в країни ближнього зарубіжжя, %

Продовження додатку Е
Продовження таблиці Е.1

4. Маркетингові бізнес-процеси
Еластичність попиту за ціною
Доля робітників відділу маркетингу в загальній чисельності, %
Частота відновлення асортименту продукції за рік, %
5. Фінансово-інвестиційного забезпечення
Коефіцієнт стійкості економічного росту
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %
Прибутковість акцій, тис.грн./шт.
Коефіцієнт капіталовіддачі (ресурсовіддача)
Коефіцієнт позикових коштів
Коефіцієнт автономії
Коефіцієнт покриття інвестицій
Коефіцієнт ринкової вартості підприємства

Продовження додатку Е
Таблиця Е.4

Узагальнюючий показник фінансово-економічної безпеки фінансово-інвестиційних бізнес-процесів

<i>0,04</i>	<i>0,24</i>	<i>0,16</i>	<i>0,25</i>	<i>0,35</i>	<i>0,20</i>	Eta-	СрКв								sd=	0,66	6,11	4,87	5,34	4,75	4,13	5,10	
1996	1997	1998	1999	2000	2001	Ion	Ср	От	Standartiz														
0,15	0,19	0,17	0,20	0,23	0,28	0,30	0,22	0,06	-1,20	-0,48	-0,92	-0,23	0,26	1,10	1,47	-2,67	-1,95	-2,39	-1,70	-1,21	-0,37		
0,15	0,19	0,16	0,20	0,23	0,28	0,28	0,21	0,05	-1,16	-0,48	-1,01	-0,25	0,36	1,26	1,28	-2,44	-1,75	-2,29	-1,52	-0,91	-0,02		
0,07	0,10	0,18	0,29	0,43	0,68	0,68	0,35	0,26	-1,08	-0,96	-0,65	-0,22	0,32	1,29	1,29	-2,37	-2,25	-1,94	-1,52	-0,97	0,00		
0,99	1,14	1,52	1,45	2,20	2,10	2,20	1,66	0,51	-1,31	-1,01	-0,28	-0,40	1,06	0,87	1,06	-2,38	-2,07	-1,34	-1,46	0,00	-0,19		
1,01	0,42	0,35	0,31	0,16	0,16	0,30	0,39	0,29	2,15	0,12	-0,14	-0,27	0,78	-0,78	-0,30	2,45	0,42	0,16	0,03	-0,47	-0,47		
0,79	0,78	0,87	0,88	0,87	0,91	0,70	0,85	0,05	-1,14	-1,33	0,39	0,53	0,39	1,16	-2,86	1,72	1,53	3,26	3,39	3,26	4,02		
0,79	0,78	0,87	0,89	0,87	0,92	0,90	0,85	0,06	-1,13	-1,31	0,30	0,65	0,30	1,19	0,83	-1,96	-2,14	-0,53	-0,18	-0,53	0,36		
0,79	0,83	0,92	0,95	1,05	1,35	0,70	0,94	0,21	-1,71	-0,53	-0,10	0,03	0,51	1,92	-1,12	0,42	0,60	1,02	1,16	1,63	3,04		

Продовження додатку Е
Таблиця Е.5

Узагальнюючий показник фінансово-економічної безпеки маркетингових бізнес-процесів

							СрКв										sd= 0,96 1,90 2,45 3,80 2,02 2,60 0,87				
							с0= 4,20 0,45 0,58 0,90 0,48 0,62 0,21														
0,55	0,42	0,10	0,52	0,38	0,79	Etalon	Ср	От	Standartiz							Etalon	Разности				
1996	1997	1998	1999	2000	2001	Etalon	Ср	От	Standartiz							Etalon	Разности				
0,20	0,22	1,04	0,43	0,95	0,23	0,50	0,51	0,35	0,88	0,81	1,52	0,23	1,25	0,81	0,03	0,86	0,79	1,54	0,21	1,27	0,78
22,78	17,69	13,64	17,03	24,44	25,42	25,00	20,86	4,68	0,41	0,68	1,54	0,82	0,77	0,97	0,89	0,47	1,56	2,43	1,70	0,12	0,09
16,00	15,00	8,00	23,00	30,00	30,00	30,00	21,71	8,88	0,64	0,76	1,54	0,14	0,93	0,93	0,93	1,58	1,69	2,48	0,79	0,00	0,00
1,01	1,19	2,02	0,17	7,70	1,06	2,00	2,17	2,52	0,46	0,39	0,06	0,79	2,19	0,44	0,07	0,39	0,32	0,01	0,73	2,26	0,37
1,90	1,90	1,95	2,00	2,13	2,20	3,00	2,15	0,39	0,65	0,65	0,52	0,40	0,06	0,12	2,17	2,82	2,82	2,69	2,56	2,23	2,05

Продовження додатку Е
Таблиця Е.6

Узагальнюючий показник фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів сервісного обслуговування

<i>0,23</i>	<i>0,24</i>	<i>0,39</i>	<i>0,51</i>	<i>0,58</i>	<i>0,85</i>		СрКв					с0= 5,76 0,77 0,76 0,61 0,49 0,42 0,15										
1996	1997	1998	1999	2000	2001	Etalon	Ср	От	Standartiz								Etalon	Разности				
									-	-	-							-	-	-	-	
15,00	10,00	14,00	20,00	30,00	19,00	20,00	18,29	6,34	0,52	1,31	0,68	0,27	1,85	0,11	0,27		0,79	1,58	0,95	0,00	1,58	0,16
23,00	36,00	25,00	18,00	12,00	19,00	12,00	22,17	8,13	0,10	1,70	0,35	0,51	1,25	0,39	1,25		1,35	2,95	1,60	0,74	0,00	0,86
0,04	0,11	0,07	0,07	0,07	0,14	0,14	0,08	0,04	1,24	0,63	0,45	0,36	0,21	1,64	1,60		2,84	0,97	2,05	1,96	1,81	0,04
0,00	5,00	17,00	25,00	30,00	30,00	30,00	17,83	12,89	1,38	1,00	0,06	0,56	0,94	0,94	0,94		2,33	1,94	1,01	0,39	0,00	0,00
20,00	20,00	20,00	20,00	25,00	25,00	25,00	22,14	2,67	0,80	0,80	0,80	0,80	1,07	1,07	1,07		1,87	1,87	1,87	1,87	0,00	0,00

Продовження додатку Е
Таблиця Е.7

Узагальнюючий показник фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів управління

							СрКв										sd= 1,94 11,32 10,60 9,85 7,47 7,20 6,82				
0,11	0,17	0,23	0,41	0,44	0,47												с0= 12,76 0,89 0,83 0,77 0,59 0,56 0,53				
1996	1997	1998	1999	2000	2001	Etalon	Ср	От	Standartiz							Etalon	Разности				
0,65	0,63	0,62	0,66	0,89	0,74	0,70	0,70	0,09	-0,52	-0,73	-0,84	-0,41	2,04	0,44	0,02	-0,53	-0,74	-0,85	-0,43	2,02	0,43
0,68	0,67	0,71	0,69	0,76	0,75	0,70	0,71	0,03	-0,83	-1,12	0,04	-0,54	1,50	1,21	-0,25	-0,58	-0,87	0,29	-0,29	1,75	1,45
0,32	0,33	0,29	0,31	0,24	0,25	0,30	0,29	0,03	0,83	1,12	-0,04	0,54	-1,50	-1,21	0,25	0,58	0,87	-0,29	0,29	-1,75	-1,45
0,04	0,06	0,03	0,03	0,02	0,02	0,06	0,04	0,02	0,17	1,34	-0,42	-0,42	1,01	-1,01	1,34	-1,17	0,00	-1,76	-0,76	-2,35	-2,35
31,90	30,00	27,00	25,00	23,00	20,00	20,00	26,15	4,42	1,30	0,87	0,19	-0,26	-0,71	-1,39	-1,39	2,69	2,26	1,58	1,13	0,68	0,00
19,93	24,53	52,88	69,28	124,52	149,41	150,00	73,43	53,06	-1,01	-0,92	-0,39	-0,08	0,96	1,43	1,44	-2,45	-2,36	-1,52	-1,52	-0,48	-0,01
24,01	18,46	20,03	26,40	27,96	27,35	27,96	24,04	3,98	-0,01	-1,40	-1,01	0,59	0,99	0,83	0,99	-0,99	-2,39	-1,99	-0,39	0,00	-0,15
0,83	1,30	2,60	2,60	4,21	4,93	5,00	3,07	1,69	-1,33	-1,05	-0,28	-0,28	0,68	1,10	1,15	-2,47	-2,19	-1,42	-1,42	-0,47	-0,04
434,00	277,00	138,00	138,00	72,00	64,00	72,00	170,71	137,62	1,91	0,77	-0,24	-0,24	-0,72	-0,78	-0,72	2,63	1,49	0,48	0,48	0,00	-0,06
0,74	0,70	0,74	0,71	0,69	0,51	0,65	0,68	0,08	0,79	0,29	0,79	0,41	0,16	-2,09	-0,34	1,13	0,63	1,13	0,75	0,50	-1,75
1,25	1,38	1,40	1,65	2,52	2,34	2,60	1,88	0,59	-1,07	-0,85	-0,81	-0,39	1,09	0,79	1,23	-2,30	-2,08	-2,04	-1,62	-0,14	-0,44
22,52	19,21	16,80	23,12	20,45	25,09	25,00	21,74	3,08	0,25	-0,82	-1,61	0,45	-0,42	1,09	1,06	-0,81	-1,88	-2,66	-0,61	-1,48	0,03
0,87	0,06	0,05	0,09	0,17	0,10	0,30	0,23	0,29	2,17	-0,59	-0,63	-0,49	-0,22	-0,46	0,22	1,94	-0,82	-0,85	-0,72	-0,44	-0,68
60,00	63,34	80,27	81,30	89,90	90,02	90,00	79,26	12,74	-1,51	-1,25	0,08	0,16	0,84	0,84	0,84	-2,35	-2,09	-0,76	-0,68	-0,01	0,00
0,09	0,10	0,17	0,20	0,21	0,21	0,21	0,17	0,05	-1,50	-1,32	0,00	0,56	0,75	0,75	0,75	-2,25	-2,07	-0,75	-0,19	0,00	0,00
0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,05	0,01	0,02	0,01	0,19	-0,48	-0,48	-0,48	-0,48	2,20	-0,48	0,67	0,00	0,00	0,00	0,00	2,67
20,00	22,30	26,70	38,10	49,50	60,00	100,00	45,23	28,26	-0,89	-0,81	-0,66	-0,25	0,15	0,52	1,94	-2,83	-2,75	-2,59	-2,19	-1,79	-1,42
159,00	185,00	173,00	151,00	114,00	127,00	114,00	146,14	28,44	0,45	1,37	0,94	0,17	-1,13	-0,67	-1,13	1,58	2,50	2,07	1,30	0,00	0,46
15,00	10,00	14,00	20,00	30,00	19,00	20,00	18,29	6,34	-0,52	-1,31	-0,68	0,27	1,85	0,11	0,27	-0,79	-1,58	-0,95	0,00	1,58	-0,16
23,00	36,00	25,00	18,00	12,00	19,00	12,00	20,71	8,36	0,27	1,83	0,51	-0,32	-1,04	-0,21	-1,04	1,32	2,87	1,55	0,72	0,00	0,84
0,04	0,11	0,07	0,07	0,07	0,14	0,14	0,09	0,04	-1,32	0,48	-0,55	-0,55	-0,55	1,25	1,25	-2,57	-0,77	-1,80	-1,80	-1,80	0,00
0,00	5,00	17,00	25,00	30,00	30,00	30,00	19,57	12,63	-1,55	-1,15	-0,20	0,43	0,83	0,83	0,83	-2,37	-1,98	-1,03	-0,40	0,00	0,00
20,00	20,00	20,00	20,00	25,00	25,00	25,00	22,14	2,67	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	1,07	1,07	1,07	-1,87	-1,87	-1,87	-1,87	0,00	0,00
0,20	0,22	1,04	0,43	0,95	0,23	0,50	0,51	0,35	-0,88	-0,83	1,51	-0,23	1,25	-0,80	-0,03	-0,85	-0,80	1,54	-0,20	1,28	-0,77

Продовження додатку Е
Таблиця Е.7

22,78	17,69	13,64	17,03	24,44	25,42	25,00	20,86	4,68	0,41	-0,68	-1,54	-0,82	0,77	0,98	0,89	-0,47	-1,56	-2,43	-1,70	-0,12	0,09
16,00	15,00	8,00	23,00	30,00	30,00	30,00	21,71	8,88	-0,64	-0,76	-1,54	0,14	0,93	0,93	0,93	-1,58	-1,69	-2,48	-0,79	0,00	0,00
1,01	1,19	2,02	0,17	7,70	1,06	2,00	2,16	2,52	-0,46	-0,39	-0,06	-0,79	2,19	-0,44	-0,07	-0,39	-0,32	0,01	-0,73	2,26	-0,37
1,90	1,90	1,95	2,00	2,13	2,20	3,00	2,15	0,39	-0,65	-0,65	-0,52	-0,40	-0,06	0,12	2,17	-2,82	-2,82	-2,69	-2,56	-2,23	-2,05
0,15	0,19	0,17	0,20	0,23	0,28	0,30	0,22	0,06	-1,20	-0,49	-0,84	-0,31	0,23	1,12	1,48	-2,68	-1,97	-2,33	-1,79	-1,25	-0,36
0,15	0,19	0,16	0,20	0,23	0,28	0,28	0,21	0,05	-1,19	-0,43	-1,00	-0,24	0,32	1,27	1,27	-2,46	-1,70	-2,27	-1,51	-0,95	0,00
0,07	0,10	0,18	0,29	0,43	0,68	0,68	0,35	0,26	-1,08	-0,96	-0,65	-0,22	0,32	1,29	1,29	-2,37	-2,25	-1,94	-1,52	-0,97	0,00
0,99	1,14	1,52	1,45	2,20	2,10	2,20	1,66	0,51	-1,31	-1,01	-0,27	-0,41	1,06	0,87	1,06	-2,37	-2,08	-1,33	-1,47	0,00	-0,20
1,01	0,42	0,35	0,31	0,16	0,16	0,30	0,39	0,29	2,14	0,11	-0,13	-0,27	-0,78	-0,78	-0,30	2,44	0,41	0,17	0,03	-0,48	-0,48
0,79	0,78	0,87	0,88	0,87	0,91	0,70	0,83	0,07	-0,52	-0,65	0,56	0,69	0,56	1,10	-1,73	1,21	1,08	2,29	2,42	2,29	2,83
0,79	0,78	0,87	0,89	0,87	0,92	0,90	0,86	0,05	-1,29	-1,48	0,18	0,55	0,18	1,11	0,74	-2,03	-2,22	-0,55	-0,18	-0,55	0,37
0,79	0,83	0,92	0,95	1,05	1,35	0,70	0,94	0,21	-0,71	-0,52	-0,10	0,04	0,51	1,92	-1,13	0,42	0,61	1,03	1,17	1,64	3,05

Додаток Ж

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті, у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського

Союзу:

1. 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, ISSN 3353-2389. Особистий внесок (0,18 д.а.): обґрунтовано організаційний інструментарій для створення умов колегіальності, інформаційної прозорості та безконфліктності прийняття стратегічних рішень .

Публікації у фахових виданнях:

2. Шкребень Р. П. Теоретичні підходи до формування економічної безпеки підприємства. *Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць*. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2019. № 4. С. 178–184.

3. Куліш Н. В., Шкребень Р. П. Теоретичні основи управління знаннями в контексті формування стратегічної платформи підприємства. *Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць*. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2014. Вип. 2(24). С. 155–163. Особистий внесок (0,26 д.а.): сформовано теоретичні положення управління знаннями підприємства для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Статті у наукових періодичних виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

4. 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. Особистий внесок (0,18 д.а.): визначено функції фінансово-економічної безпеки в системі управління розвитком підприємства.

5. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкребень Р. П. Стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми Економіки*. 2018. № 2. С. 235–241. Особистий внесок (0,24 д.а.): виділено стратегії безпеко-орієнтованого розвитку підприємства.

6. Отенко І. П., Харнам М. В., Шкребень Р. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми Економіки*. 2020. №4. С. 256–264. Особистий внесок (0,26 д.а.): сформовано систему стратегічних пріоритетів безпеко-орієнтованого розвитку підприємства.

7. Отенко І. П., Харнам М. В., Шкребень Р. П. Формування концептуальної моделі управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12 С. 423–429. Особистий внесок (0,26 д.а.): обґрунтовано принципи управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства.

Матеріали і тези наукових конференцій:

8. 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. (дистанційна).

9. Шкребень Р. П. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Економіка в контексті глобальних змін суспільства*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Дніпро, 18 липня 2020 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С. 96–100. (дистанційна).

10. Шкребень Р. П. Методичне забезпечення оцінювання економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 25 липня 2020 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО «СІЄУ», 2020. С. 67–70. (дистанційна).

11. Куліш Н. В., Шкробень 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. Особистий внесок (0,15 д.а.): сформовано методичні положення використання організаційних знань підприємства в контексті безпеко-орієнтованого розвитку. (очна).

12. Шкробень Р. П. Безпекоорієнтований підхід інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємства. *Стратегічна аналітика та антикорупційний аудит в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, регіону, суб'єктів господарювання*: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 26-27 жовтня 2017 р.). Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. С. 257–260. (очна).

13. Комарков Д. В., Шкробень Р. П. Методичне забезпечення фінансово-економічної безпеки в системі корпоративного управління. *Економіка, фінанси та управління: теорія та практика*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 30 червня 2017 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2017. С. 36–40. Особистий внесок (0,15 д.а.): сформовано методичне забезпечення для узгодження інтересів ключових учасників корпоративних відносин. (дистанційна).

SVA СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА

вул. Полтавський Шлях, 4, Харків, 61052, УКРАЇНА
Тел./факс: (057) 7-191-505, 712-17-17, E-mail: vip@spez.com.ua

№ 24/11 від 09.10.18р.

Всім зацікавленим особам

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Шкрібеня Романа Петровича, поданих у дисертації на здобуття наукового
ступеня кандидата економічних наук на тему:
«Формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства»

Обґрунтовані у дисертаційній роботі розробки та пропозиції щодо теоретичного та методичного забезпечення формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства виконані на результатах аналізу особливостей розвитку та стану фінансово-економічної безпеки підприємств машинобудівної галузі, комплексного оцінювання структурних перетворень та ризиків реалізації інноваційних процесів в ній, враховують сучасні інституціональні та конкурентні умови, а отже представляють практичний інтерес для ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА».

Практичні та методичні рекомендації, представлені в дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА». Зокрема, було детально проаналізовано та впроваджено в діяльність ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» методичне забезпечення оцінки фінансово-економічної безпеки діяльності підприємства. На засадах безпекоорієнтованого 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 для фінансово-економічної безпеки підприємства було впроваджено у роботу ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» у 2018 році. Це дозволило підвищити рівень економічної 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 світових стандартів виробництва та ведення бізнесу в цілому.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Генеральний директор



О.Ф.Золотарьов

№ 23/08-2 від 23.08.2018р

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Шкрібеня Романа Петровича, поданих у дисертації на здобуття наукового
ступеня кандидата економічних наук на тему:
«Формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства»

Обґрунтовані у дисертаційній роботі розробки та пропозиції щодо формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства виконані на результатах аналізу та оцінювання умов безпеко-орієнтованого розвитку вітчизняних підприємств та представляють практичний інтерес для ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКОВУДІНВЕСТ» (ТОВ «ЕКВУД»).

Розроблені методичні рекомендації, що представлені в дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності ТОВ «ЕКВУД». Зокрема, було детально проаналізовано та впроваджено в діяльність ТОВ «ЕКВУД» методичне забезпечення оцінювання ефективності та фінансово-економічної безпеки ключових бізнес-процесів підприємства. На засадах ресурсно-функціонального підходу розроблено комплекс організаційних заходів та інформаційно-аналітичне забезпечення для підтримки прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства, контролю над їх реалізацією.

Запропонований автором методичний підхід до формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства було впроваджено у роботу ТОВ «ЕКВУД» у 2019 році. Це дозволило підвищити рівень ефективності та економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, що є особливо актуальним для розвитку бізнесу в цілому.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор



Ю.В. Радченко



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

№ 20/86-02-142/Р від 14.09.2020

На № _____ від _____

Довідка

**про використання результатів, окремих пропозицій та рекомендацій,
 отриманих в ході досліджень в дисертаційній роботі Шкрєбєня Р.П. на
 тему «Формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів
 підприємства»**

Цією довідкою затверджується використання в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця методичного забезпечення аналізу розвитку машинобудівних підприємств та методичного підходу до оцінювання фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства при викладанні навчальної дисципліни «Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки» (Тема 3 «Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства», Тема 6 «Методичне забезпечення процесів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства») для студентів освітнього ступеня «магістр» першого року навчання спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Управління фінансово-економічною безпекою».

Заст. керівника (проректор з науково
 - педагогічної роботи)
 ХНЕУ ім. С. Кузнеця



В.С.Єрмаченко

210657