

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

КРІПКИЙ АНДРІЙ ЮРІЙОВИЧ

УДК 658.15:005.934 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 051 «Економіка»

Галузь знань «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

Кріпкий А.Ю.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

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

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

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації

Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.027

д.е.н., професор

Назарова Г. В.



Харків – 2021

АНОТАЦІЯ

Кріпкий А. Ю. Забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – 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 корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства (на прикладі машинобудівних підприємств).

Розвинуто та уточнено понятійний апарат за рахунок визначення поняття «корпоративна безпека організаційного розвитку підприємства» на засадах виділення та поєднання ключових концептуальних позицій соціальної відповідальності, інформаційної прозорості, дотримання стандартів якості корпоративного управління та сутність якого подано як здатність підприємства зберігати стан захищеності до стійкої реалізації стратегічних цілей організаційного розвитку через їх гармонізацію з інтересами суб'єктів корпоративного управління для отримання максимально можливого прибутку.

Обґрунтовано, що теоретичний базис корпоративної безпеки створюють теорія корпоративізму та концепції корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. За результатами аналізу теорії корпоративізму виділено два підходи до визначення сутності корпоративної безпеки через поняття корпоративного управління: приватно-корпоративний та суспільно-корпоративний. У приватно-корпоративному підході, корпоративне управління розглядається як один з механізмів максимізації вартості компанії, де ключову роль відіграє наглядова рада, яка призвана балансувати інтереси акціонерів з інтересами інших груп-учасників корпоративних відносин (менеджерів, співробітників, постачальників, кредиторів, суспільних груп). Тому

корпоративна безпека трактується як вибір найкращих механізмів управління і розподілу влади між групами-учасниками корпоративних відносин.

У суспільно-корпоративному підході проблема корпоративного управління розглядається як гармонізація відносин між компанією і суспільством. Тому сутність корпоративної безпеки визначається принципами інформаційної прозорості та суспільного контролю над діяльністю корпорації, формування системи стимулів та обмежень, що повинні забезпечити ефективний розвиток корпоративного сектора економіки, водночас стримуючи негативні наслідки і дотримуючись базових інтересів стейкхолдерів. За такими положеннями необхідним у забезпеченні корпоративної безпеки організаційного розвитку виступає інформаційна, кадрова та соціальна безпека.

Основні положення концепцій сталого розвитку фокусують увагу на протиріччях, що дозволяють реалізовувати цілі розвитку через дотримання цінностей та інтересів підприємства з позицій ресурсного підходу, що є підставою для виділення взаємозв'язку корпоративної та фінансово-економічної безпеки. За таким положенням корпоративну безпеку організаційного розвитку підприємства представлено як його здатність забезпечувати стійку реалізацію стратегічних цілей через вирішення протиріч та ефективне використання економічних ресурсів підприємства.

Основними положеннями забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку є такі: цілі, функції, завдання та інструментарій корпоративної безпеки є невід'ємною складовою системи стратегічного управління розвитком, оскільки забезпечує гармонізацію цілей та інтересів підприємства з групами-учасниками корпоративних відносин; відповідність та дотримання принципів соціальної відповідальності, інформаційної прозорості, стандартів якості корпоративного управління; інструментарій забезпечення корпоративної безпеки складають організаційні та інформаційні техніки, методи, моделі які орієнтовні на організаційне знання та передові практики корпоративного управління, взаємовигідне співробітництво, стратегічне партнерство.

Стратегічна направленість дії системи корпоративної безпеки представлена принципами системного узгодження економічної, соціальної та екологічної складових корпоративної безпеки за рахунок: узгодженості й збалансованості цілей розвитку з інтересами підприємства й груп-учасників корпоративних відносин; корпоративної соціальної відповідальності та екологічності, що спрямована на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище; культури стратегічного мислення та компетентності – коли управління організаційними змінами носить проактивний характер, що ініціюються підприємством та забезпечується активним пошуком найкращої моделі стратегічних дій, вибором доцільних шляхів досягнення стратегічних цілей; фінансово-економічно та ринкової стійкості, що дозволяють уникнути погіршення фінансово-економічного становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів; організаційної адаптивності забезпечується використанням нових форм співробітництва, між організаційної взаємодії, надійністю партнерів, інформаційною прозорістю, залученням та створенням нових стратегічних знань; гармонізації та функціональної ефективності, що досягається за рахунок ефективного використання техніко-технологічних ресурсів, модернізації та реінжинірингу бізнес-процесів, впровадження нової техніки, що забезпечить скорочення та мінімізацію витрат на виробництво; виявлення невідповідностей у використанні засобів виробництва.

Для проведення аналізу корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств враховувалися тенденції світового економічного розвитку та його впливу на економіку України. Основними викликами розвитку національної економіки є: втрата людського капіталу за рахунок зменшення чисельності населення; зростання ризику втрати трудового капіталу через надмірні масштаби трудової міграції; низька економічна ефективність, яка компенсується надмірним борговим навантаження на економіку (у 2018 р. за

даними МВФ рівень боргу досягне 78,4 %7 ВВП, що відносить Україну до 40 топ-країн світу з високим борговим навантаженням); нагромадження інфляційного тиску, зумовленого витратністю багатьох видів економічної діяльності, що підживлює використання зношених основних засобів, домінування застарілих, енерго- та матеріаловитратних технологій; дорого вартісних та малодоступних кредитних ресурсів; монофокусна модель розвитку торговельно-економічних відносин (за 8 місяців 2018 р. країни ЄС зосередили 42,1 % вітчизняного товарного експорту та 43,3 % імпорту, тоді як на країни СНД припадало 15,2 % експорту та 23,3 % імпорту); низька інвестиційна привабливість – надходження іноземного капіталу закріплює низько- та низько-середньотехнологічну структуру промисловості України, не скеровуючись на створення виробництв стратегічного включення до глобальних ланцюгів доданої вартості; незначний обсяг інвестицій, які спрямовуються на створення нових підприємств; повільний перебіг реформ в Україні та проблеми в законодавстві та системі оподаткування.

Встановлено, що найбільш значними викликами та ризиками, що створюють небезпечний стан для корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств є: 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; збереження стійкої тенденції до зростання складності виробництва, умов постачань та необхідності чіткого дотримання вимог замовників; недостатня забезпеченість ІТ-кадрами, ІТ-технологіями та засобами обчислювальної техніки для інформатизації бізнес-процесів; 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; недостатньо висока якість шкіл професійного менеджменту.

Розроблено методичне забезпечення аналізу корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств, що складається з етапів та методів для вирішення завдань: моделювання та виявлення факторів за сформованим комплексом показників відповідно визначеним критеріям (результативності діяльності, структури та концентрації власності, організації діяльності наглядової ради); побудови моделей узгодженості та причинно-наслідкових взаємозв'язків між виявленими факторами корпоративної безпеки досліджуваних підприємств та результативністю їх діяльності; оцінювання рівнів корпоративної безпеки прийняття стратегічних рішень щодо організаційного розвитку; оцінювання корпоративної безпеки реалізації організаційних змін на підприємстві.

За результатами факторного аналізу за період з 2016 по 2019 рр. виявлено та побудовано моделі факторів корпоративної безпеки організаційного розвитку 27 машинобудівних підприємств Харківського регіону: F_1 – структури акціонерного капіталу; F_2 – ефективності Наглядової ради; F_3 – концентрації власності; F_4 – ефективності управління. Підтвердження значущості ознак, що брали участь у формуванні назви головних факторів, визначено шляхом обчислення коефіцієнтів інформативності. Спираючись на оцінку інформативності кожного фактору, можна стверджувати, що лише для перших двох факторів (F_1 , F_2) набір пояснювальних ознак відповідає критерію задовільності (0,85 та 0,84 відповідно). Тому для оцінювання факторів корпоративної безпеки досліджуваних підприємств враховувалися показники, що складають зміст виявлених факторів – структури акціонерного капіталу та ефективності Наглядової ради.

На засадах положень про необхідність дотримання «гармонії» та узгодженості між цілями розвитку підприємства та інтересами груп-учасників корпоративних відносин, методом канонічної кореляції побудовано моделі причинно-наслідкових взаємозв'язків між факторами корпоративної безпеки

організаційного розвитку: між структурою акціонерного капіталу та результативністю діяльності $\{U_1, V_1\}$ та між ефективністю Наглядової ради та результативністю діяльності $\{U_2, V_2\}$. Структура зв'язків у сформованій моделі $\{U_1, V_1\}$ свідчить, що найбільш значущою й визначальною причиною, яка відповідає дисбалансу між зазначеними факторами першої сукупності, є взаємозумовленість низької активності участі іноземних інвесторів та не конкурентоспроможності продукції. У другій сукупності взаємозв'язків $\{U_2, V_2\}$ визначальна причина дисбалансу зумовлена чинниками «розпиленої» власності та збитковості діяльності підприємств, що ускладнює прийняття рішень щодо інвестицій та контролю над менеджментом.

Визначено, що найбільш пріоритетними напрямками, що забезпечують корпоративну безпеку організаційного розвитку досліджуваних підприємств є: підвищення якості корпоративного управління за рахунок формування та виконання корпоративних норм, стандартів, дотримання принципів інформаційної прозорості, балансу інтересів та соціальної відповідальності; підвищення дієвості наглядової ради за рахунок підвищення рівня компетентності та навчання її членів; формування потужного управлінського потенціалу за рахунок розвитку організаційних знань та стратегічного інструментарію; розробка систем машин і виробничих технологій нових поколінь з впровадженням сучасних досягнень вітчизняної і світової науки й техніки; розробка та реалізація інноваційних проектів, що забезпечуються організацію виробничого процесу з найменшою екологічною шкодою, мінімізацією токсичних викидів та рівня забруднення навколишнього середовища.

Сформовано методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства за параметрами асиметричності інформації, дієвості наглядової ради та можливості виникнення корпоративного конфлікту. Методичний підхід до оцінювання рівня корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства містить показники, що дозволило виділити об'єкти загроз щодо неузгодженості між цілями та інтересами груп-

учасників корпоративних відносин в процесах реалізації стратегії організаційного розвитку. Розроблений стратегічний інструментарій згрупований за інформаційно-аналітичною та організаційною складовими за етапами ініціації, планування, мотивації та контролю для реалізацією стратегії організаційного розвитку. Результати апробації підтвердили практичне значення розробленого методичного підходу та стратегічного інструментарію з забезпечення корпоративної безпеки процесів розвитку в діяльності підприємств ПрАТ «У.П.Е.К.» та ТОВ «СПЕЦІУЗАВТОМАТИКА».

Ключові слова: корпоративна безпека, підприємство, організаційний розвиток, інформаційно-аналітичне забезпечення, стратегічний інструментарій, соціальна відповідальність.

ANNOTATION

Kripkyi A. Provision of Corporate Security for Enterprise Organization Development. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

The thesis for obtaining a Doctor of Philosophy degree (Ph.D.) in specialty 051 Economics. – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2021

The dissertation develops theoretical provisions, methodological support and developed practical proposals for corporate security of organizational development of the enterprise (on the example of machine-building enterprises).

The conceptual apparatus has been developed and refined by defining the concept of "corporate security of organizational development of the enterprise" on the basis of identifying and combining key conceptual positions of social responsibility, information transparency, compliance with quality standards of corporate governance organizational development through their harmonization with the interests of corporate governance to maximize profits.

It is substantiated that the theoretical basis of corporate security is created by the theory of corporatism and the concept of corporate social responsibility and

sustainable development. According to the analysis of the theory of corporatism, two approaches to defining the essence of corporate security through the concept of corporate governance: private-corporate and public-corporate. In the private-corporate approach, corporate governance is seen as one of the mechanisms to maximize the value of the company, where the key role is played by the supervisory board, which aims to balance the interests of shareholders with other groups involved in corporate relations (managers, employees, suppliers, creditors, social groups). Therefore, corporate security is interpreted as the choice of the best mechanisms for management and distribution of power between groups involved in corporate relations.

In the socio-corporate approach, the problem of corporate governance is seen as the harmonization of relations between the company and society. Therefore, the essence of corporate security is determined by the principles of information transparency and public control over the activities of the corporation, the formation of incentives and constraints that should ensure effective development of the corporate sector, while deterring negative consequences and adhering to the core interests of stakeholders. According to such provisions, information, personnel and social security are necessary to ensure corporate security of organizational development.

The main provisions of the concepts of sustainable development focus on the contradictions that allow to achieve development goals through the values and interests of the enterprise from the standpoint of resource approach, which is the basis for highlighting the relationship between corporate and financial security. According to this provision, corporate security of organizational development of the enterprise is presented as its ability to ensure sustainable implementation of strategic goals through conflict resolution and efficient use of economic resources of the enterprise.

The main provisions of corporate security of organizational development are as follows: goals, functions, objectives and tools of corporate security are an integral part of the strategic management of development, as it harmonizes the goals and interests of the enterprise with groups involved in corporate relations; compliance and compliance with the principles of social responsibility, information transparency,

quality standards of corporate governance; tools for corporate security include organizational and information techniques, methods, models that focus on organizational knowledge and best practices of corporate governance, mutually beneficial cooperation, strategic partnership.

The strategic direction of the corporate security system is represented by the principles of systematic coordination of economic, social and environmental components of corporate security through: consistency and balance of development goals with the interests of enterprises and groups involved in corporate relations; corporate social responsibility and environmental friendliness, aimed at maintaining high standards of operating and production activities, social standards and quality of work with staff, minimizing the harmful effects on the environment; culture of strategic thinking and competence - when the management of organizational change is proactive, initiated by the enterprise and is provided by an active search for the best model of strategic action, the choice of appropriate ways to achieve strategic goals; financial and economic and market stability, which avoids the deterioration of the financial and economic situation, the suspension of development, contribute not only to the preservation but also to further increase its pace; organizational adaptability is ensured by the use of new forms of cooperation, between organizational interaction, reliability of partners, information transparency, involvement and creation of new strategic knowledge; harmonization and functional efficiency, which is achieved through the efficient use of technical and technological resources, modernization and reengineering of business processes, the introduction of new technology that will reduce and minimize production costs; detection of discrepancies in the use of means of production.

To analyze the corporate security of organizational development of industrial enterprises, trends in world economic development and its impact on the economy of Ukraine were taken into account. The main challenges to the development of the national economy are: loss of human capital due to population decline; increasing risk of loss of labor capital due to excessive labor migration; low economic efficiency, which is compensated by excessive debt burden on the economy (in 2018,

according to the IMF, the debt level will reach 78.4% of GDP, which ranks Ukraine among the top 40 countries in the world with high debt burden); accumulation of inflationary pressure due to the cost of many types of economic activity, which fuels the use of worn-out fixed assets, the dominance of obsolete, energy and material-intensive technologies; expensive and inaccessible credit resources; monofocus model of development of trade and economic relations (for 8 months of 2018, EU countries concentrated 42.1% of domestic merchandise exports and 43.3% of imports, while the CIS countries accounted for 15.2% of exports and 23.3% of imports); low investment attractiveness - the inflow of foreign capital consolidates the low- and low-medium-tech structure of Ukraine's industry, without focusing on the creation of productions of strategic inclusion in global value chains; Insignificant investments in the creation of new enterprises; the main factors are the slow pace of reforms in Ukraine and problems in legislation and the tax system.

It is established that the most significant challenges and risks that create a dangerous situation for corporate security of organizational development of industrial enterprises are: deterioration of the conditions for the development of cluster cooperation between production and research; deteriorating willingness to delegate authority to corporate governance; slow pace of processes of drafting legislation on creating conditions, guarantees and incentives for business development, attracting foreign investment, supporting small and medium-sized businesses, competitive enterprises, innovation; maintaining a steady trend of increasing production complexity, supply conditions and the need for strict compliance with customer requirements; insufficient provision of IT-personnel, IT-technologies and means of computer equipment for informatization of business processes; increasing requirements to minimize the time of product launch and changes in generations of technology; policy of reducing the cost of training of personnel of machine-building enterprises in the post-crisis recovery; insufficient quality of professional management schools.

Methodological support for the analysis of corporate security of organizational development of enterprises, consisting of stages and methods for solving problems:

modeling and identification of factors according to the formed set of indicators in accordance with defined criteria (performance, structure and concentration of ownership, organization of supervisory board); construction of models of coherence and causal relationships between the identified factors of corporate security of the studied enterprises and the effectiveness of their activities; assessing the levels of corporate security, making strategic decisions on organizational development; assessment of corporate security of organizational changes in the enterprise.

According to the results of factor analysis for the period from 2016 to 2019, models of corporate security factors of organizational development of 27 machine-building enterprises of the Kharkiv region were identified and built: F_1 - share capital structures; F_2 - efficiency of the Supervisory Board; F_3 - concentration of ownership; F_4 - management efficiency. Confirmation of the significance of the features that participated in the formation of the name of the main factors was determined by calculating the coefficients of informativeness. Based on the assessment of the informativeness of each factor, it can be argued that only for the first two factors (F_1 , F_2) the set of explanatory features meets the criterion of satisfaction (0.85 and 0.84, respectively). Therefore, to assess the factors of corporate security of the surveyed enterprises, the indicators that make up the content of the identified factors were taken into account - the structure of share capital and the effectiveness of the Supervisory Board.

Models of causal relationships between factors of corporate security of organizational development: between the structure of share capital and performance $\{U_1, V_1\}$ and between the effectiveness of the Supervisory Board and the effectiveness of activities $\{U_2, V_2\}$. The structure of relations in the current model $\{U_1, V_1\}$ shows that the most significant and determining reason for the imbalance between these factors of the first set is the interdependence of low activity of foreign investors and non-competitive products. In the second set of relationships $\{U_2, V_2\}$, the determining cause of the imbalance is due to the factors of "scattered" ownership and unprofitable enterprises, which complicates investment decisions and management control.

It is determined that the most priority areas that ensure corporate security of organizational development of the studied enterprises are: improving the quality of corporate governance through the formation and implementation of corporate norms, standards, compliance with information transparency, balance of interests and social responsibility; increasing the efficiency of the supervisory board by increasing the level of competence and training of its members; formation of strong managerial capacity through the development of organizational knowledge and strategic tools; development of systems of machines and production technologies of new generations with introduction of modern achievements of domestic and world science and technology; development and use of fundamentally new materials with predetermined properties that require minimal processing and are environmentally friendly; development and implementation of innovative projects that ensure the organization of the production process with the least environmental damage, minimization of toxic emissions and pollution.

A methodical approach to providing the level of corporate security of organizational development of the enterprise on the parameters of asymmetry of information, effectiveness of the supervisory board and the possibility of corporate conflict, which identified build strategic tools. The developed strategic tools are grouped by information-analytical and organizational components according to the stages of initiation, planning, motivation and control for the implementation of organizational development strategy. The results of the approbation confirmed the practical significance of the developed methodological approach and strategic tools for ensuring corporate security of development processes in the activities of enterprises of PJSC "UPEK" and SPETSIUSAVTOMATIKA LLC.

Key words: corporate security, enterprise, organizational development, information and analytical support, strategic tools, social responsibility.

Список публікацій здобувача за темою дисертації
Статті у періодичних виданнях інших держав, які входять до
Організацій економічного співробітництва та розвитку та Європейського
Союзу:

1. Pogorelov Y. S., Voroniuk Ie. V., Otenko P. V., Kripkyi A. Yu. Organization of safety oriented conditions for entrepreneurial development in Ukraine. *News of Science and Education*, 2020. NR 6 (73). P. 11–26. *Особистий внесок (0,26 д.а.):* сформовано методичне забезпечення аналізу умов безпеко-орієнтованого розвитку підприємництва в Україні.

Публікації у фахових виданнях:

2. Кріпкий А. Ю. Сутність корпоративної безпеки підприємств. *Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць*. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2017. № 2 (30). С. 345–354.

3. Кріпкий А. Ю. Методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. *Науковий журнал «Український журнал прикладної економіки»*: Західноукраїнський національний університет, 2021. Том 6, № 2, С. 211–217.

Статті у наукових періодичних виданнях України, які включені
до міжнародних наукометричних баз:

4. Кріпкий А. Ю. Правове забезпечення корпоративної безпеки підприємств України. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2019. № 2(66) лютий. С. 628–632.

Матеріали і тези наукових конференцій:

5. Булкіна І. А., Кріпкий А. Ю. Корпоративна безпека: актуальність дослідження та забезпечення. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-

конференції з міжнародною участю (Полтава, 15 грудня 2017 р. – 25 січня 2018 р.). Полтава: ПолтНТУ, 2018. С. 50–52 *Особистий внесок (0,12 д.а.):* сформовано методичне забезпечення дослідження корпоративної безпеки.

6. Кріпкий А. Ю. Загрози економічної безпеки підприємницької діяльності в Україні. *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації:* матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Одеса, 2 березня 2019 р.). Одеса: ОНУ імені І.І.Мечникова, 2019. С. 55–57.

7. Кріпкий А. Ю. Формування системи показників оцінки корпоративної безпеки підприємств: теоретичні та практичні аспекти. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 травня 2019р.). Харків: ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 39–42.

8. Кріпкий А. Ю. Оцінка економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства. *Results of modern scientific research and development. Proceedings of VI International Scientific and practical Conference Madrid (Spain, 22-24 August 2021).* Spain. 2021. P. 469–473.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП | 18 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 24 |
| 1.1. Категорії та поняття корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства | 24 |
| 1.2. Теоретичні підходи до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства | 44 |
| 1.3. Концептуальні положення та принципи забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства | 64 |
| Висновки до розділу 1 | 78 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ | 81 |
| 2.1. Аналіз процесів розвитку промислових підприємств України | 81 |
| 2.2. Методичне забезпечення аналізу корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств | 102 |
| 2.3. Аналіз та оцінювання факторів корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств | 123 |
| Висновки до розділу 2 | 142 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 146 |
| 3.1. Методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства | 146 |
| 3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства | 163 |
| 3.3. Стратегічний інструментарій корпоративної безпеки | 185 |

організаційного розвитку підприємства

| | |
|----------------------------|-----|
| Висновки до розділу 3 | 203 |
| ВИСНОВКИ | 207 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 211 |
| ДОДАТКИ | 229 |

ВСТУП

Актуальність теми. Об'єктивна необхідність створення умов безпеки стійкого економічного розвитку викликана глобальними змінами. Ускладнення та динамізм кризових явищ, трансформація у сферах науково-технічних досягнень, транскордонної інтеграції, внутрішніх та зовнішніх ринків, економічного співробітництва поширюються на економіку України, функціонування вітчизняних підприємств та ведуть до організаційних перетворень, виникнення та реалізації нових ідей в управлінні бізнесом, його розвитком, обумовлюють необхідність формування адекватного стратегічного інструментарію. Вирішення цих проблем полягає, насамперед, у формуванні та використанні ефективних механізмів і методів управління, які відповідали б вимогам захищеності підприємств від зовнішніх та внутрішніх загроз, сприянню та підтримці їх організаційного розвитку. Ці причини зумовлюють необхідність теоретичного обґрунтування та розробки методичного забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства.

Широкому спектру проблем безпеко-орієнтованого розвитку підприємств та їх вирішенню присвячено наукові праці таких вітчизняних вчених-економістів, як: В. Вітлінський, В. Геєць, Я. Жаліло, Т. Клебанова, М. Кизим, Г. Козаченко, В. Крутов, М. Куркін, О. Ляшенко, В. Лук'янова, Т. Полозова, С. Філіппова, Л. Шемаєва. Результати цих досліджень створюють певний методологічний базис управління розвитком вітчизняних підприємств, економічною безпекою їх функціонування. Разом із тим, ще залишаються не повністю розкритими питання щодо забезпечення корпоративної безпеки процесів організаційного розвитку підприємств, аналізу, діагностики оцінюванню ризиків прийняття найскладніших стратегічних рішень в системі корпоративних відносин й розроблення відповідного стратегічного інструментарію для попередження та вирішення корпоративних конфліктів. Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість питань

корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства зумовили вибір теми, мету та задачі дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відповідає основним напрямам наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця та НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України. Результати дисертації використано при виконанні науково-дослідних робіт: «Розробка методичного та модельно-інформаційного забезпечення побудови університету інноваційного типу на засадах якості освіти та протидії корупції» (номер державної реєстрації № 0120U102152), «Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектору економіки в умовах глобальної нестабільності» (номер державної реєстрації № 0119U102876).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, розробка методичних та практичних рекомендацій щодо забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств. Для досягнення поставленої мети дослідження вирішено такі завдання:

уточнити понятійний апарат корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства;

узагальнити теоретичні підходи та визначити концептуальні положення й принципи забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства;

розробити методичне забезпечення аналізу корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства;

здійснити аналіз процесів розвитку промислових підприємств та виявити фактори корпоративної безпеки їх організаційного розвитку;

сформувати методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства;

розробити інформаційно-аналітичне забезпечення та стратегічний інструментарій корпоративної безпеки організаційного розвитку.

Об'єкт дослідження – процес організаційного розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні та прикладні аспекти корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи й прийоми дослідження: індуктивний і дедуктивний – для виділення ключових понять корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства, аналізу і синтезу – для проведення аналізу концептуального базису, узагальнення теоретичних положень та формування методичного підходу до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства; методи емпіричного дослідження – спостереження, порівняння для аналізу процесів розвитку промислових підприємств та їх корпоративної безпеки; економіко-математичні методи, зокрема, метод факторного аналізу – для виявлення факторів корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств; канонічного аналізу – для оцінювання взаємозалежності факторів корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств; прийоми та методи фінансово-економічного аналізу – для розрахунку показників фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємств; індексний метод та експертні методи для оцінювання рівня корпоративної безпеки прийняття стратегічних рішень щодо організаційного розвитку підприємств.

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні й обґрунтуванні теоретико-методичних засад забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку промислового підприємства, а саме:

удосконалено:

методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства, що ґрунтується на принципах узгодженості та гармонійності між стратегічними цілями розвитку та інтересами суб'єктів корпоративних відносин, що досягається шляхом розробки та реалізації комплексу заходів щодо запобігання виникненню конфліктів, підтримки інформаційної прозорості, дієвості наглядової ради через розвиток професійних здатностей та навчання членів наглядової ради для прийняття стратегічних рішень;

стратегічний інструментарій корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства що, представлений комплексом методів, способів, процедур та згрупований за інформаційно-аналітичною та організаційною складовими за етапами ініціації, планування, мотивації та контролю для реалізації стратегії організаційного розвитку, що дозволило визначити типові ризики – втрати фінансово-економічної стійкості та організаційної адаптивності, недостатньої вмотивованості на розвиток та готовності до змін, соціальної відповідальності;

методичне забезпечення аналізу корпоративної безпеки організаційного розвитку, що містить комплекс методів, показників, процедур, які у порівнянні з наявними розробками структуровані за складовими-етапами аналізу: тенденцій розвитку промислових підприємств, виявлення та моделювання факторів корпоративної безпеки організаційного розвитку та причино-наслідкових взаємозв'язків між ними, оцінювання рівня корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств, інтерпретації результатів та їх застосування в системі стратегічного управління розвитком підприємств;

дістали подальшого розвитку:

визначення поняття «корпоративна безпека організаційного розвитку підприємства» на засадах виділення та поєднання ключових концептуальних позицій соціальної відповідальності, інформаційної прозорості, дотримання стандартів якості корпоративного управління та сутність якого подано як здатність підприємства зберігати стан захищеності до стійкої реалізації стратегічних цілей організаційного розвитку через їх гармонізацію з інтересами суб'єктів корпоративного управління для отримання максимально можливого прибутку;

методичний підхід до оцінювання рівня корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства, відмінність якого полягає в формуванні комплексу показників за параметрами стратегії організаційного розвитку – «лідерство на ринку», «гармонійність корпоративних відносин», «фінансово-економічна стійкість», «соціальність іміджу та бренду», що дозволило виділити об'єкти загроз її реалізації та побудувати комплекс заходів з корпоративної безпеки організаційного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методичних рекомендацій корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. Практична цінність розробок підтверджується їх застосуванням у діяльності промислових підприємств, зокрема: у ПрАТ «У.П.Е.К.» використано методичний підхід до оцінювання пріоритетності та узгодженості стратегічних цілей організаційного розвитку підприємств, що засвідчує довідка №3/08 від 13.02.2020 р.; у ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» прийнятий до впровадження організаційне та інформаційно-аналітичне забезпечення для підтримки прийняття стратегічних рішень щодо організаційного розвитку підприємства, контролю над їх реалізацією, що засвідчує довідка № 24/1 від 09.10.2020 р. Методичне забезпечення аналізу організаційного розвитку підприємств та методичний підхід до оцінювання корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства використовується у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при

викладанні навчальної дисциплін «Безпеко-орієнтований менеджмент», «Управління безпекою розвитку соціально-економічних систем» (довідка № 21/86-24-99/2 від 02.09.2021 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: «Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації» (Одеса, 2 березня 2019 р.), «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 30-31 травня 2019 р.), «Економічна безпека: держава, регіон, підприємство» (Полтава, 15 грудня 2017 р. – 25 січня 2018 р.), «Results of modern scientific research and development» (Madrid, 22-24 August 2021).

Публікації. Основні результати і висновки дисертації знайшли відображення в 8 наукових працях, серед яких 1 стаття у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу; 3 статті в наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз; 4 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць за темою дисертації становить 4,9 ум.-друк. арк., з них особисто здобувачеві належить 3,9 ум.-друк. арк.

Роботу викладено на 243 сторінках машинописного тексту (10,125 авт. арк.). Робота містить 49 таблиць, з них 2 на 4 повних сторінках, 9 рисунків, 6 додатків на 15 сторінках, список використаних джерел складається із 189 найменувань на 18 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 206 сторінок (8,58 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Категорії та поняття корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства

Розвиток та безпека – категорії, співвіднесення яких не можна розглядати поза їх суперечливої єдності. Тому при визначенні процесів розвитку «як процесів змін, що передбачають збереження (системної) якості об'єктів, що розвиваються» [27, 28] зосереджується увага на безпеці як необхідній умові, що забезпечує його реалізацію. Якісні зміни в процесах розвитку пов'язані з вирішенням протиріч та суперечностей, а також з ризиками збільшення небезпеки їх загострення. Чим інтенсивнішими є зміни, тим більш вони пов'язані з діяльністю по забезпеченню безпеки. В інноваційному типі розвитку динамізм змін досягає такого рівня, за якого мінливість починає істотно переважати над стійкістю. Якісні зміни стають безперервними, а розвиток – не ступеневим, а безперервним процесом. Динамізм і глобалізація зумовлюють різношвидкісний розвиток взаємодіючих технологічних і соціально-економічних процесів і виникнення у зв'язку з цим явищ турбулентності, що періодично і не прогнозовано з'являються у різних точках світового простору.

З такої позиції сутнісні характеристики категорії «безпека» складають поняття «протиріччя», «стан», «загроза» [62, 73]. Погляд на причину загрози безпеці розвитку через виникнення та загострення протиріч визначає необхідність вивчення та виділення об'єктів загроз, що проявляються у конфліктах, кризових станах й ситуаціях, катастрофах. При цьому слід враховувати інформаційні, людські, організаційні та техніко-технологічні можливості, що забезпечують умови економічної безпеки - стійку реалізацію

цілей розвитку через здатність вирішувати протиріччя, передбачувати, оцінювати та активно протистояти загрозам.

В філософському аспекті «суперечність» розглядається як «певний тип взаємодії різноманітних та протилежних сторін, властивостей, тенденцій в складі тої чи іншої системи або між системами, процес зіткнення протилежних прагнень та змін» [100]. Виділяють декілька етапів розвитку – протиріччя, протилежності, тотожності, відмінності, конфлікт та розв'язання суперечностей й перехід у іншу форму. Слід зазначити, що принцип протиріччя передбачає наявність протилежних сторін та їх єдності. Тому наявність протилежностей не означає обов'язкової присутності протиріччя між цими протилежностями. Конфлікт існує коли відбувається зіткнення протилежних сторін – існування однієї сторони несумісне з існуванням іншої сторони в незмінному стані. Стан протилежностей не залишається незмінним. Протилежним станом конфлікту є гармонія, для підтримки якого необхідним є розв'язання протиріч.

Характер протилежностей залежить від специфіки протилежних сторін, умов, в яких розгортається їх взаємодія, рівня організації відповідної системи. І ця взаємодія є відношенням або несумісних і ворожих моментів й тенденцій, або таких, що доповнюють і збагачують. Звідси й різноманітність типів протиріч, що ведуть до гармонії/дисгармонії (конфлікту). Тому визначення сутності економічного явища або процесу через категорію «протиріччя» є найглибшим.

Ключовим поняттям при визначенні категорії розвитку є поняття «зміни». З філософської точки зору [145], категорія «зміни» характеризує перехід з одного стану в інше та передбачають певні його перетворення. Для змін є характерним динамічний стан властивостей об'єкту. З точки зору філософії, стан об'єкту є його фундаментальною властивістю, визначається як вихідний для усвідомлення розвитку [145] й характеризується наступними формами: стан - стихія – ситуація – подія. Стан будь-якого об'єкту є єдність, нерозділеність тотожності та розходжень; стихія - природний стан некерованих об'єктів; ситуація – сформований стан об'єкту, що характеризується багатофакторністю;

подія – ситуація у часі або стереотипна ситуація, яка певним образом розвивається у часі.

Протилежною змінам чистою та простою формою стану є спокій - сталий, стабільний стан об'єктів. Безумовно, спокій слід враховувати як гіпотетичну та відносну форму стану, для якої є характерною статична або динамічна незмінність властивостей об'єкту. Спокій є історичним явищем, нестійким й обумовленим перетворенням в зміну – більш складну форму стану об'єктів. Тому для змін їх чистими формами є рух, переміщення, потоки, а більш розвинутою формою – процеси.

Процеси мають різну направленість та характеризуються ритмічністю, періодичністю та циклічністю. Такий контекст трактує розвиток як «процес закономірної зміни», переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від низького до вищого [100]. Крім того розвиток трактується як «необоротна, виразно спрямована й закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів, що призводить до виникнення нової якості» [100]. При цьому важливим є те, що під розвитком варто розуміти не такі зміни, що «приводяться імпульсами ззовні», а ті, які об'єкт породжує сам. Відмітними ознаками процесів розвитку від функціонування є: необоротність; спрямованість; закономірність, що виникає із самої суті об'єкта й з типу його взаємодії із зовнішнім середовищем; поява нової якості в результаті реалізації.

Для визначення сутності поняття «організаційного розвитку» логічним та закономірним є виокремлення процесу управління змінами, що перетворює форму, функції та структуру соціально-економічної системи. Найбільш поширеними у сучасній науковій думці є концепції управління змінами, що походять із еволюційної теорії організації, де організації розглядаються подібно біологічним, що мають свій життєвий цикл розвитку. Життєві цикли організації обумовлені певною моделлю поведінки, що містить стадії розвитку. Даному положенню відповідають модель життєвого циклу організації І. Адизеса [1, 2] й крива росту бізнесу Л. Грейнера [20].

Основною ідеєю концепції організаційного розвитку Л. Грейнера (1972) [20] виступає твердження, що історичні фактори визначають майбутній розвиток організації. Л. Грейнер застерігає, що менеджери помилково спрямовують свої зусилля на аналіз зовнішніх факторів і пророкування майбутнього, тому що найбільш ефективні шляхи майбутнього розвитку дозволяє визначити глибоке розуміння минулого шляху й поточного стану організації. Л. Грейнер в «кривій зростання» бізнесу виділив 5 фаз, кожна з яких закінчується організаційною кризою, і кожна з таких криз, у свою чергу, може бути переборена тільки за допомогою зміни форми управління й організаційної структури компанії. На кожному етапі розвитку компанії потрібні свій тип керівництва й відповідний тип оргструктур. Криза в компанії, як правило, буде тривати доти, поки не відбудуться відповідні зміни: чітко ідентифікувати фази у розвитку компанії (від 3 до 15 років і кожна характеризується своєю унікальною структурою, системою управління й типом лідера); організувати перехід від однієї фази до іншої через збереження «логіки парадоксу», коли не вирішення проблем однієї фази стає проблемою наступної фази; усвідомити, що основний опір змінам зосереджений «нагорі», тому що найбільше впливає на статус і владу топ-менеджерів [20, с. 46].

Модель життєвих циклів ділових організацій, запропонована американським дослідником І. Адизесом [1, 2] зосереджує увагу на двох найважливіших параметрах життєдіяльності організації: гнучкості й контрольованості (керованості). Молоді організації дуже гнучкі й рухливі, але слабо контрольовані. Коли організація дорослішають співвідношення змінюється — контрольованість зростає, а гнучкість зменшується. Етапи життєвого циклу організації діляться на дві групи: зростання і старіння. У процесі зростання будь-яка компанія стикається з певними труднощами й проблемами, які можна на кожному етапі розвитку організації умовно поділити на дві категорії: до першої відносяться, так звані, хвороби зростання, тобто проблеми, які обумовлені незрілістю компанії і яких, подібно дитячим інфекційним хворобам, дуже важко уникнути; друга категорія проблем

називається організаційними патологіями. Суть розходження між двома категоріями проблем полягає в тому, що невизначені хвороби зростання перетворюються в патології, вилікуватися від яких самостійно організація вже не в змозі. Таким чином, завдання керівництва організації укладається не в формуванні ситуації, коли проблем не існує взагалі, а в недопущенні виникнення патології. При правильній стратегії й тактиці розвитку компанії вона може досягти розквіту й перебувати в цьому стані нескінченно довго. У наявності цієї принципової можливості полягає основне обмеження аналогії між розвитком ділової організації й живого організму. Ключ успіху в управлінні організацією – це вміння зосередитися на вирішенні проблем, які властиві даній стадії життєвого циклу організації, так, щоб вона змогла розвиватися далі.

Для управління організаційними змінами сучасних підприємств і компаній важливою є здатність пристосовуватися до зовнішніх змін. Процеси управління змінами розглядаються як мистецтво менеджменту, що вимагає використання управлінських ресурсів. Увага топ-менеджерів на етапі реалізації стратегії звернена до можливостей використання організаційних, людських ресурсів для досягнення цілей та вимагає знань принципів організації, мотивації, лідерства, досягнення задоволення від праці. Перспективи організаційних змін для персоналу можуть виглядати як професійне та кар'єрне зростання, так і у виді загроз - втрати положення та посади. «Тому персонал реагує на зміни по різному: одні становляться активними прихильниками та провідниками стратегії у життя, інші – пасивними спостережниками або активно діючими супротивниками. Недосягнення цілей ефективного функціонування в ході реалізації змін може свідчити, з одного боку, про недостатню компетентність управлінського персоналу, з іншого, – про недостатню їх мотивацію. Усі вони є значимими суб'єктами здійснення стратегічних змін для проектувальників та керівників.» [69, с. 56]

Соціальна складова в управлінні організаційним розвитком має пріоритетне значення підтверджується концепціями К. Левіна , С. Германа,

М. Біра і Н. Норія.

Модель перетворення бізнесу, що була розроблена американським соціопсихологом Куртом Левінім є досить популярною й активно використовується в сучасній науці й практиці управління організаційним розвитком. Її основа – положення про усвідомлення стабільності. В організації існують дві групи факторів, взаємодія яких забезпечує підтримку рівноваги, стабільності або зміни. Це «сили, що спонукують», які підштовхують організацію до змін, і «сили, що обмежують її» [142].

Модель «Айсберга» С. Германа [158] відображає елементи «жорстких» і «м'яких» сфер організаційного життя. «Жорсткі» сфери прирівняні до того, що перебуває над поверхнею, оскільки їх легко спостерігати й з ними легше всього управлятися. «М'які» сфери відповідають підводній частині й, отже, з більшими зусиллями піддаються управлінню. Підстава айсберга перебуває під поверхнею, але вона утворює стійку масу. Якщо ці м'які сфери, тобто неформальні відносини, не будуть по-справжньому підпирати тверді сфери, то може зруйнуватися весь «айсберг», або організація. На практиці це означає, що саме неформальні відносини мають вирішальне значення для успіху або провалу організації. Рухливий характер неформальних відносин, що перебувають під поверхнею, створює також рушійні сили зміни. По суті, вони є важливим внутрішнім ресурсом змін. Ці рушійні сили зміни можуть бути функціональними або дисфункціональними, оскільки можуть приводити до сприятливих або руйнівних для організації результатів. Неформальні відносини забезпечують ресурси для програм організаційних змін. Можна стверджувати, що найважливішим завданням організаційних змін є підйом над поверхнею м'яких сторін організаційного життя, щоб вони легше піддавалися аналізу й управлінню.

Концепції «теорія Е та теорія О» організаційних змін представлені М. Біром і Н. Норія як «ідеологія змін» [158]. «Теорія Е» виходить із примата фінансових цілей і орієнтується на їхнє ефективне досягнення, з огляду на постійний тиск акціонерів компанії. «Теорія О» орієнтована на корпоративну

культуру, цілі й мотиви співробітників організації та використовує «м'які» методи (зміни «знизу нагору») навчання й розвиток співробітників, зміни характеристик корпоративної культури. Для досягнення максимального ефекту необхідне комбінування «жорстких» і «м'яких» методів та врахування часу, наявних ресурсів, цілей, особливостей культури, стилю управління. «Сприяючи індивідуальному навчанню працівника, корпорація визнає його відповідальність за особистісний і професійний розвиток, але приймає на себе відповідальність за створення такого середовища, у якій усі можуть процвітати. У міру прояву працівниками, що володіють високою самооцінкою, своєї креативності будуть усе сильніше змінюватися відповідно обрису організації. Корпорація залишається живим організмом доти, поки її співробітники продовжують адаптуватися до нових умов, удосконалювати способи своєї роботи, уточнювати утримування ролей, які вони виконують, а також характер взаємин один з одним.

Концепція Ф. Гуієра та Дж. Келлі розглядає організацію як «біокорпорацію», де перетворення бізнесу є організаційним перепроєктуванням її генетичної архітектури. Автори концепції пропонують здійснювати зміни для досягнення намічених цілей одночасно (але з різною швидкістю) по чотирьох напрямках [22]:

рефреймінг - зрушення в поданні про те, чим корпорація є зараз і чого може досягти;

реструктуризація - важливий підготовчий етап, що дозволяє компанії досягти такого рівня ефективності, що забезпечує їй конкурентоспроможність;

пожвавлення (ревіталізація) - збудження зростання за допомогою встановлення зв'язку організму корпорації з навколишнім середовищем;

відновлення - відноситься до людської сторони процесу перетворення й духу компанії.

На кожен із чотирьох напрямів перетворення організації доводиться по 3 «хромосоми» (підсистеми), що дозволяє в остаточному підсумку утворити так званий «біокорпоративний геном»:

для рефреймінгу - досягти мобілізації, вироблення бачення перспективи, побудови системи показників;

для реструктуризації - побудувати економічну модель, упорядкувати фізичні інфраструктури, перепроєктувати архітектуру робіт;

для пожвавлення (ревіталізації) - концентруватися на потребах ринку, винаходу нових видів бізнесу, інформаційних технологіях, що змінюють правила;

для відновлення - розробити системи винагороди, організації індивідуального навчання, розвитку організації.

Автори концепції створення біокорпорацій відзначають, що «всі 12 корпоративних хромосом (підсистем) представляють інтегроване «програмне забезпечення», що і управляє біокорпоративним життям. Кожна хромосома й відповідна їй підсистема можуть розглядатися незалежно друг від друга, але жодна з них не діє поза зв'язком з іншими». Крім того, ці підсистеми «постійно випробовуються на адаптивність до змін навколишнього середовища (таким, як поява нових конкурентів або технологій), до зрушень в установках і поглядах клієнтів і регулювальних органів, до сигналів вгасання, що насувається, у їхній галузі» [22].

З погляду Ф. Гуїяра й Д. Келлі, для управління змінами керівникам біокорпорації досить, озброївшись картою генома, «з'єднати разом кілька процесів і змінити її системи так, щоб компанія адаптувалася до зміни навколишнього середовища». Досить імовірно, що реструктуризація може бути здійснена шляхом «з'єднання разом декількох процесів і зміни системи» по карті генома. Однак, оскільки в рамках даної концепції явно не достатньо пророблені питання, що стосуються формалізованого опису такого роду організацій, що навчаються, та досить складно, навіть на концептуальному рівні, представити підходи до побудови «карти генома».

Дж. Коттер запропонував послідовність етапів організаційних змін [66], що включає переконання працівників щодо необхідності змін, створення команди реформаторів, розробку й пропаганду нового бачення перспектив

майбутніх ринків й визначення стратегії їх завоювання, забезпечення персоналу умов для широкої участі в перетвореннях. Значну увагу Дж. Коттер приділив отриманню швидких результатів, закріпленню успіхів для поглиблення процесу змін й їх закріпленню в корпоративній культурі. Управління змінами Дж. Коттер описує такими послідовними кроками:

1. Створити відчуття терміновості через вивчення ринків й конкурентів; визначення й обговорення кризи, потенційної кризи й основних можливостей компанії;

2. Сформуванню потужну коаліцію на основі групи, яка володіє достатньою силою для управління змінами; працює єдиною командою;

3. Створити бачення для того, щоб зміни були спрямованими; розробити стратегію для реалізації бачення;

4. Інформувати співробітників про нове бачення й стратегію; проводити навчання новому поведженню на прикладах членів керівної коаліції;

5. Надання співробітникам можливості діяти відповідно до бачення: позбутися перешкод, що заважають змінам; змінити системи й структури, що не відповідають баченню; заохочувати співробітників, готових ризикувати, використовувати нетрадиційні ідеї, забезпечувати активність їх дій;

6. Планувати й досягати короткострокових перемог через створення помітного поліпшення в діяльності; визначати й винагороджувати співробітників, причетних до зміни;

7. Консолідувати поліпшення і поглиблювати зміни системи, структури й політики, на основі зростання довіри, просування й розвитку співробітників, здатних здійснювати бачення; підсилювати процеси змін новими проектами, темами й агентами;

8. Закріпити нові підходи – інформувати про зв'язок між новим поведженням і успіхами компанії; розвивати методи, що забезпечують розвиток лідерських якостей і спадкоємність.

На поетапному управлінні організаційними змінами побудована концепція Дж. Дак, яка вважає, що «масштабні організаційні зміни – те саме що

рух по незнайомій місцевості» [23, с. 34]. У зв'язку із чим пропонує криву змін, як «карту місцевості, на якій прокладений маршрут і нанесені відомості про негативні фактори. Дж. Дак визначила такі основні фази процесу організаційних перетворень: застій – організація подавлена або надмірно активна; підготовка – лідери починають розробляти плани й механізми обміну інформацією; реалізація – підключення персоналу на різних рівнях; перевірка на міцність – конфлікти, розбіжності, промахи, маленькі успіхи; досягнення мети – відмова від продовження програми змін.

I. Ансофф досліджував організаційний розвиток через стратегічну поведінку компанії, «що полягає в заміні застарілих товарів/послуг на нові, які мають більш високий потенціал прибутку в майбутньому» [6, с. 304]. Для такого компанія визначає області нового попиту, розробляє відповідні продукти, розвиває необхідні здатності виробництва та збуту, досліджує ринок та представляє на ньому нові товари. Організаційний зміни I. Ансофф поділив на такі види:

поступові, при яких товари та ринки розвиваються за мірою поетапного внесення поліпшення, відповідно історичній логіці розвитку фірми;

переривчасті, що змінюють логіку еволюційного процесу за рахунок заміни технологій, корекції внутрішньої структури компанії, диверсифікації та інтернаціоналізації.

A. Наливайко [94, с. 30] поділяє всі зміни за ознакою характеру їх впливу на підприємство на дві групи:

реактивні зміни – такі, що мають на меті здійснити часткові перетворення, являють собою фрагментарні заходи і направлені на відновлення попереднього стану;

проактивні зміни – такі, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку. Сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів.

За такою логікою, до групи стратегій реактивних змін A. Наливайко відносить стратегії відбудови/ виходу з кризового стану та стратегії

пожвавлення/ уникнення кризи. Перша з них має на меті виправлення становища через оздоровлення, санацію, відновлення і т. д. Друга стратегія використовується при появі передвісників погіршення показників діяльності підприємства, тобто ранніх сигналів наближення кризи. Обидві стратегії передбачають точкові заходи переважно «аварійно ліквідуючої» направленості. Реалізація цих двох стратегій може бути виправданою тільки за умов короткострокового періоду з одночасним здійсненням стратегій другої групи.

До групи проактивних радикальних стратегій А. Наливайко [94] відносить стратегії переорієнтації (зміна напрямків діяльності) та трансформації (принципові зміни в межах існуючого набору напрямків діяльності). В обох випадках акцент робиться на стратегічний потенціал певних напрямків діяльності, перспективні можливості на певних ринках, стратегічне бачення. Слід зазначити, що такий розподіл дає підстави для визначення проактивного характеру організаційних змін та виділення відповідно стратегічного інструментарію для управління організаційним розвитком.

Для ідентифікації організаційних змін доречним є використання концепції Р. Дафта [24], який визначив чотири типи таких змін:

технологічні, що пов'язані з процесом виробництва в організації і включають базу знань та навичок, що забезпечують відмітні від конкурентів можливості й направлені на те, щоб зробити виробництво більш ефективним або зростити його обсяги. Зміни в технології включають способи виготовлення продукції та надання послуг. Їх об'єктом є методи роботи, устаткування та процес роботи;

зміни в продукції та послугах відносять до випуску продукції або надання послуг. Нова продукція включає досконало нові продукти або модифікацію тих, що випускаються, що істотно впливають на ринкові можливості організації;

структурні або системні пов'язані з діючою в організації адміністративною методологією, політикою, системою управління;

зміни в персоналі, що відображують зміни в цінностях, підходах, класифікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та

нарощували зусилля для досягнення цілей організації.

Відповідно масштабності А. Мейер, Дж. Гоус та Г. Брукс [142] виділили: поступові або східчасті зміни характеризуються як серія поточних сталих рухів уперед, що дозволяють підприємству підтримувати свою рівновагу та діяльність в нормальному стані і звичайно впливають тільки на окремі частини системи організації у конкретній точці в даний час;

фундаментальні або революційні зміни є найбільш масштабним процесом, що призводить до перетворення всієї системи організації.

Відповідно траєкторії проходження Г. Джонсон та К. Скулз [142] виділили: спадкоємні, за ходом яких установлені стратегії залишаються незмінними, за винятком мінімальних модифікацій; східчасті мають на увазі поступові зміни в стратегіях по частинам, систематично; коливальні, що включають зміни стратегії, які не мають конкретної мети або направленості; глобальні, що відносяться до стратегічних змін революційного або перетворювального характеру за певний період часу.

Зазначені види змін обумовлюють стратегічний характер заходів щодо управління ними, а й таким чином, необхідність створення умов корпоративної безпеки, виділення загроз та ризиків при їх реалізації [70, 108]. Погляд на причину загрози як виникнення та загострення протиріч, суперечностей, конфлікту визначає необхідність проведення їх ідентифікації та аналізу. Типовими протиріччями, що виникають під час реалізації організаційних змін й представляють об'єкти корпоративної безпеки є:

«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 корпоративної безпеки;

«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;

«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 – 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.

Вирішення визначених протиріч дозволяє створювати умови безпеки для реалізації процесів організаційного розвитку через ідентифікацію ризиків, ситуацій небезпеки при управлінні ними. Кожному із виділених типів протиріч відповідає певний об'єкт управління організаційними змінами та пріоритетний вид безпеки (економічної, кадрової, інформаційної, техніко-технологічної, корпоративної). З огляду на поставлене завдання, визначених предмета та

об'єкту даного дослідження, корпоративна безпека виступає основним видом, що охоплює та поєднує зазначені види безпеки підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства

| Назва складової | Пояснення |
|---------------------------------|---|
| Корпоративна | Охоплює організаційно-економічні елементи системи корпоративного управління розвитком з метою гармонізації інтересів підприємства та учасників корпоративних відносин, планування та узгодження взаємодії функціональних підрозділів підприємства. |
| Економічна | Вважається провідною й вирішальною для ефективного функціонування підприємства. До цієї складової корпоративної безпеки входять такі елементи, за якими оцінюється забезпеченість фінансово-економічними ресурсами та подолання загроз пов'язаних з фінансово-економічною стійкістю реалізації процесів організаційного розвитку. |
| Інтелектуальна і кадрова | Визначається інтелектуальним та професійним потенціалом кадрів, готовністю та лояльністю до реалізації процесів організаційного розвитку, вмотивованістю на навчання. |
| Техніко-технологічна | Створюється техніко-технологічним потенціалом та забезпечується за рахунок інноваційності, надійності, екологічності, енергозбереження та якості технологічного процесу. |
| Екологічна | Такий стан та умови організаційного розвитку, при якому забезпечується екологічна рівновага та гарантується захист навколишнього середовища: біосфери, атмосфери, гідросфери, літосфери, космосфери, видового складу тваринного і рослинного світу, природних ресурсів, збереження здоров'я і життєдіяльності людей. |
| Інформаційна | З одного боку, відображає специфіку (достатність, достовірність, якість) та склад інформації, необхідної підприємству для стійкої реалізації процесів розвитку, а з іншого, формує основні вимоги до порядку розкриття інформації підприємства, його поведінки на ринку тощо. |

На сьогоднішній день існує значна кількість наукових праць, об'єктом дослідження яких є ризик, криза, загроза [11, 82, 90, 91, 105, 106, 131, 157, 161]. Найбільш характерним для визначення суб'єктивно/об'єктивної категорії «ризик» є її зв'язок з: «можливістю відхилення від мети: для досягнення якої приймалося господарське рішення» [11]; «подоланням невпевненості, конфліктності в ситуації неминучого вибору; відображенням міри досягнення очікуваних результатів: невдач та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих факторів» [131]; «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» [157]; «появою зони ризику - ймовірність виникнення ситуації, здатної породити небезпеку» [82]; «подоланням невизначеності: випадковості і конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає ступінь досягнення очікуваного результату» [128]; виникненням несприятливих і небажаних наслідків діяльності самого суб'єкта [90]; «подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору: в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату: невдачі і відхилення від мети» [105, 106].

З позиції захищеності розвитку підприємства, корпоративна 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» [62]. 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 [59]. За позицією Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенко безпека підприємства це міра гармонізації в часі й просторі між економічними інтересами підприємства та інтересами суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства та впливають на нього [61, с. 87].

Ряд дослідників розглядають безпеку як стан захищеності 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 здатністю до його відтворення [62, 65]. У контексті захищеності Д. Ковальов та Т. Сухорукова, визначають безпеку як здатність підприємства до «захисту від

негативних впливів зовнішнього середовища, швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності» [57, с. 50]. Поняття захищеність підприємства від небажаних змін з боку зовнішніх, так і внутрішніх чинників автори Комарков Д. В., Шкребень Р. П. [62] виокремлюють параметри «стабільне функціонування та захищеність від негативного впливу зовнішнього середовища впродовж усієї господарської діяльності» [62, с. 37].

В корпоративному контексті актуально визначати безпеку через стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз. З позиції примату економічних цілей та інтересів підприємства, економічна безпека грає пріоритетну роль у складі корпоративної безпеки. Традиційно визначення поняття економічної безпеки пов'язано із стійкістю діяльності підприємства до впливу загроз. В роботі Г. Б. Клейнера, В. Л. Тамбовцева, Р. М. Качалова [53] 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.А. Костирко [65], так як визначає у стані об'єкту в системі його зв'язків характеристику стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз та здатності до дій в непередбачуваних та складно прогнозованих умовах; В.С. Пономаренко, який виділяє характеристики системи, що «самоорганізовується й само розвивається» та стан, при якому економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості, рівновагу і стійкість при мінімізації загроз [120].

В аспекті захищеності та активного протистояння загрозам трактування економічної безпеки підприємства представлено фінансово-економічними показниками для оцінювання економічного стану підприємства (економічної системи), що відображують збалансованість і стійкість діяльності до негативного впливу будь-яких загроз, її здатність забезпечувати на основі власних економічних інтересів сталий і ефективний розвиток» [35, 61, 70].

Актуальним, з огляду на посилення динамічності змін у зовнішньому середовищі, для визначення економічної безпеки виділяти здатність виробничої системи адаптуватися до існуючих умов, які мають значний вплив на результати її діяльності [58,61, 74, 84, 107, 111].

Поняття безпеки підприємства 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» [9, с. 78]. Слід зазначити, що ресурсний аспект у дослідженні безпеки підприємства висвітлюється у багатьох дослідників через поняття «розвиток», «стан», «стійкість», «ефективність використання ресурсів», «адаптивність». Так, зосереджуючи увагу на ресурсному підході, при оцінюванні фінансово-економічної безпеки підприємства І. Отенко, О. Ярошенко говорять про «сукупність властивостей стану соціально-економічної системи, яка забезпечує можливість досягнення її цілей» [105]. З точки зору С. Ілляшенко безпека – це стан ефективного використання ресурсів (економічних, інформаційних, кадрових, техніко-технологічних) та існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечує тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії [40]. Ряд вчених [43, 57, 82] пропонують досліджувати безпеку як стан виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання чи зменшення ступеня впливу погроз стабільності функціонування і розвитку підприємства. Н.П. Фокіна трактує безпеку як стан розвитку системи, який забезпечує її ефективне функціонування «засобом належного використання внутрішніх та зовнішніх чинників», а також здатність результативного протистояння негативному зовнішньому впливу [146]. Довбня С. Б. концентрує увагу на тому, що безпека є характеристикою стану розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), що забезпечує «гармонійність і ефективне використання шансів», а також усунення загроз оточуючого

середовища [26].

Ефективність використання ресурсів, як найважливіша ознака економічної безпеки, використовується в дослідженнях: Л. О. Омелянович, Г. Є. Долматова визначення безпеки як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому» [102, 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 [40, 75]. Близьким до цих поглядів 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» [50, с. 6]. Натомість, А. П. Налівайко виділяє конкурентний аспект та розглядає безпеку підприємства з позиції наявності конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства до його стратегічних цілей і завдань [94].

Слід зазначити, що погляд на підприємство-суб'єкт господарської діяльності, як виробничої системи, яку складають маркетингова, фінансова, інвестиційна, інноваційна, кадрова й інші функціональні підсистеми вимагає розглядати корпоративну безпеку організаційного розвитку підприємства в єдності її видів – виробничої, правової, фінансової, технічної, інформаційної, кадрової, екологічної й тощо. Таким чином, з позицій ресурсного підходу, корпоративна безпека відображує 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).

В системі корпоративної безпеки важливі місце займає екологічна безпека. Згідно ст. 50 закону України «Про охорону навколишнього природного середовища», екологічна безпека розглядається як «стан навколишнього середовища, коли гарантується запобігання погіршення екологічної ситуації та здоров'я людини» [124]. Це сукупність дій, станів і процесів, що прямо або побічно не приводять до життєво важливих втрат (або погроз таких втрат), що наноситься природному середовищу, окремим людям і людству; комплекс станів, явищ і дій, що забезпечує екологічний баланс на Землі і в будь-яких її регіонах на рівні, до якого фізично, соціально-економічно, технологічно і політично готове (може без серйозних втрат адаптуватися) людство. Екологічна безпека ґрунтується на: усвідомленні того, що людство – невід'ємна частина природи, повністю залежна від навколишнього його середовища; визнанні обмеженості і кінечності природно-ресурсного (екологічного) потенціалу Землі і окремих її регіонів, необхідності його якісної та кількісної інвентаризації; неможливості штучного розширення природно-ресурсного (екологічного) потенціалу понад природно-системні обмеження; визначенні допустимого максимуму вилучення природних ресурсів і зміни екосистем як середовища життя; необхідності вироблення превентивних екологічних заборон задовго до економічного вичерпання природних ресурсів або їх непрямого руйнування; обов'язковості створення соціально-економічного механізму гомеостазу в системі «людина – природа» типу «природа – товар – гроші – природа» (аналогічно механізму «товар – гроші – товар»); нагальної і обов'язкової необхідності регулювання чисельності людей, їх тиску на природне середовище на локальному, регіональному та глобальному рівнях; прийнятності тільки «екологосумісних» технологій і техніки в усіх галузях господарювання; переході до ресурсоекономних технологій і мініатюризації виробів, до безпечних для природи і людей господарських прийомів; визнанні закону оптимальності, а в господарюванні – принципу розумної достатності у використанні способів отримання життєвих благ в просторових і часових конкретних рамках (обмеження по факторах екологічного, соціального і економічного ризику); розумінні, що без адекватного середовища

життя (цілісності екосистем) неможливе збереження нічого живого, в тому числі його видів (включаючи людину) і природних систем більш низького рівня ієрархії. Екологічна безпека складається з екологічного аудиту, моніторингу, прогнозу розвитку екологічної ситуації екологічного менеджменту.

У розрізі управлінських та організаційних компетентностей щодо забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку слід виділити здатність до стратегічного планування, менеджменту персоналу, фінансового менеджменту, прийняття рішень, контролю, комунікацій й т.ін. Ці компетентності носять стратегічний характер щодо реалізації цілей організаційного розвитку за рахунок координації та узгодження цілей та інтересів.

Необхідність ефективної реалізації завдань забезпечення корпоративної безпеки процесів організаційного розвитку висуває певні вимоги до формування та застосування відповідного інструментарію – методів, методик, технік, процедур, заходів та засобів. В даному випадку інструментальний аспект має бути обов'язково розглянутий й та представлений в дослідженні. Завданнями формування корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства виступають:

узгодження стратегічних орієнтирів розвитку, організаційних перетворень та інтересів підприємства в системі корпоративних відносин;

визначення та оперативне коректування цілей процесів розвитку, створення сприятливих організаційних умов для їх реалізації;

визначення відповідності цілей та завдань ресурсному потенціалу підприємства, створення гнучкої системи резервування економічних ресурсів;

формування внутрішньої збалансованості бізнес-процесів та зниження ризику в діяльності підприємства;

мотивація персоналу на підтримку процесів організаційного розвитку;

спостереження та передбачення фази неефективного розвитку та коректування цих процесів.

Таким чином, можна стверджувати, що сутність та зміст поняття

корпоративної безпеки організаційного розвитку відповідає основній ідеї та завданням безпеко-орієнтованого розвитку, підтримки життєдіяльності та безперервного функціонування підприємства, що відображається у результатах його діяльності через вирішення протиріч, передбачення та оцінку загроз, формування стану захищеності процесів реалізації організаційних перетворень.

1.2. Теоретичні підходи до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства

Теоретичною базою забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку 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 корпоративної безпеки тощо.

Корпоративізм розглядається в теорії як «форма організаційної поведінки, при якій асоціації, що представляють конкретні інтереси своїх членів орієнтують їх на врахування інтересів більш широкого колективу» [142, с. 923]. В загальному термін «корпоративізм» використовується для описання систем індустріальних відносин, в якості визначення трудових взаємовідносин багатьох інших суб'єктів промисловості, в тому числі трудової сфери. Значення корпоративізму закладається в тому, що не дивлячись на конкуренцію між організаціями, надавати їм (фірмам, профсоюзам робітників, асоціаціям роботодавців та іншим учасникам ринкової економіки) можливість досягати високого рівня кооперації

та забезпечувати сумісне прагнення до колективного блага, що відповідає більш широким громадським інтересам. При цьому асоціації будуть діяти відповідним шляхом лише при особливих та достатньо збалансованих організаційних умовах.

В рамках сучасної соціальної системи концепція корпоративізму вимагає уважного відношення та ретельності. Складність сутності даного поняття визначається достатньо довгою історією. В основному його визначення асоціюється з Північною Європою та Японією. Пік корпоративізму з точки зору його сприйняття в теоретичному контексті припадає на 1970-ті роки й з тих пір це явище зазнало важливих змін. Соціальний або ліберальний корпоративізм є загально визнаною формою в сучасному демократичному суспільстві й представляє в теоретичному сенсі неокорпоративізм, основною ідеєю якого виступає досягнення консенсусу інтересів. Саме цей принцип виступає оптимальною моделлю поведінки, яка досягається за рахунок «здатності лідерів до стратегічного мислення, що намагаються уникнути небезпеки одностороннього дистанційного управління, зберегти потенціальну конфліктність інтересів взаємодіючих груп, схильні до розвитку відносин довіри та стриманості до короткострокової максимізації своїх інтересів» [142, с. 927]. На теперішньому етапі розвитку безпеки національних економік теорія корпоративізму не втратила своєї значущості.

Істотно теоретичними підходами до забезпечення корпоративної безпеки виступає теоретичне підґрунтя до корпоративного управління, що пов'язано з виникненням суперечностей усередині корпоративних відносин. Дія конфлікту інтересів поширюється практично на всі аспекти функціонування компаній-корпорацій та на їх економічний стан. Вплив науково-технічного прогресу «зумовив інвесторів-власників і найманих керуючих (менеджерів) поділитися на дві самостійної групи, що утворили систему відносин з управління акціонерними товариствами. У такій системі менеджери виступають у ролі агентів, найнятих принципалами – інвесторами» [15, с.29]. С. Росса уперше ввів поняття конфлікту інтересів між акціонерами та власника через розходження функції корисності. Згодом до моделі відносин агента і принципала було додано, що для дій в

інтересах принципала агентів потрібно докладати зусиль, що пов'язані з негативною корисністю, що посилює конфліктність [187]. Власники та менеджери складають нерівноправні групи учасників корпоративних відносин, що означає - інтереси власників загалом і акціонерів є більш пріоритетними, ніж інтереси управлінців як найманих працівників підприємств.

Вплив конфлікту інтересів посилюється наявністю інформаційної асиметрії між основними учасниками корпоративних відносин. Це означає, що агент має інформаційну перевагу в порівнянні з принципалом. Останній може в чистому вигляді вичленити й оцінити зусилля агента, а також їхні наслідки, наприклад, відповісти на запитання: справи в компанії погіршилися у результаті дій менеджерів чи з об'єктивних причин. Отже, перша складність полягає у тому, що неможливо виділити відповідальність агента. Відповідно, неможливо укласти такий контракт між агентом та принципалом, у якому винагорода агента залежить тільки від його зусиль. Іншими словами, у трудовій угоді з менеджером не можна записати, що винагорода залежить від частини міни ціни акцій компанії, викликаній безпосередньо діями його менеджера. Друга складність полягає у тому, що чи були здійснені дії агентів в інтересах принципалів. І третя складність у відповідальності агентів за наслідки їх дій [15].

Інші дослідники розглядають корпоративне управління як шляхи та засоби, за допомогою яких не тільки акціонери, а й всі зовнішні інвестори (кредитори корпорації) гарантують прибуток на свої інвестиції. У широкому трактуванні корпоративне управління спрямоване на врахування та захист інтересів фінансових та не фінансових інвесторів, що роблять свій внесок у діяльність корпорації («співучасників» – stakeholders). До не фінансових інвесторів відносять службовців, що надають для корпорації специфічні послуги, постачальників і органи влади, що забезпечують діяльність корпорації й економіки в цілому. Таким чином, безпека корпоративних відносин визначається економічними, правовими, історичними й етичними традиціями в конкретному товаристві.

З позицій окремої акціонерної компанії, корпоративне управління займається балансуванням розбіжних інтересів інвесторів і менеджерів. При цьому виникає класичний для корпорації розподіл на інсайдерів та аутсайдерів: управлінців віднесено до інсайдерів, постачальників капіталу – до аутсайдерів. У ситуації, коли постачальники капіталу зовнішні, вони можуть бути недостатньо проінформовані, проте навіть і при достатній інформованості виникають ускладнення моніторингу, пов'язані насамперед з розбіжностями в рівні компетентності інсайдерів й аутсайдерів, тому що останні не будучи спеціалістами в галузі фінансів, не завжди можуть зробити конкретні висновки з наданої їм інформації. Звідси виникає певний ризик при здійсненні інвестування в акціонерну компанію, уникнення якого повинно забезпечити корпоративне управління.

Однак, слід зазначити, що для економічного зростання потрібен здоровий та конкурентоспроможний корпоративний сектор. Для цього необхідною умовою виступає притік капіталу, у тому числі й зовнішнього, що можливо лише в ситуації коли інвестор почуває себе у відносній безпеці. Тобто постачальнику капіталу необхідні гарантії ефективності і повернення інвестицій. При цьому розвиток корпорацій забезпечується не тільки фінансовими, а й людськими, інформаційними, правовими умовами, які дозволяють корпорації здійснювати господарську діяльність. Таким чином, ефективна діяльність корпорації є корисною не тільки для акціонерів, а й для кредиторів, робітників, суспільства і держави в цілому. Тому існування діючих правил корпоративного управління є важливим для розвитку національної економіки, її безпеки.

Зазначені підходи створюють теоретичне підґрунтя для формування корпоративної безпеки: приватно-корпоративного, з погляду внутрішньої архітектури корпоративних відносин між ключовими учасниками; суспільно-корпоративного, що базується на зовнішніх взаємовідносинах, у які вступає корпорація із зовнішнім світом (табл. 1.2). Щодо першого підходу, то система корпоративного управління орієнтується на взаємовідносини між власниками й органами корпоративного управління. У другому підході обов'язковим є баланс

інтересів між всіма учасникам корпоративних відносин та суспільства, що визначає обов'язковість дотримання принципу соціальної відповідальності для забезпечення безпеко-орієнтованого розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

**Підходи до формування системи безпеко-орієнтованого
корпоративного управління**

| Підхід | Приватно-корпоративний | Суспільно-корпоративний |
|---|--|---|
| Мета корпоративного управління | Максимізація вартості компанії в інтересах учасників при дотриманні зобов'язань перед кредиторами, постачальниками і т.д. | Сприяння розвитку та підвищенню конкурентоспроможності корпорації, довіри інвесторів, створення відповідної системи стимулів і противаг, щоб мінімізувати розбіжності між приватними цілями корпорації та суспільства |
| Система корпоративного управління в контексті корпоративної безпеки | Системи виборних та призначених органів відбиває баланс інтересів його власників і спрямована на одержання максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності в рамках чинного законодавства | Система корпоративного управління відповідає нормам законодавства, нормативним положенням та стандартам якості корпоративного управління, накопичує довгострокову економічну вартість шляхом підвищення вартості акцій, дотримуючись при цьому інтересів усіх учасників корпоративних відносин і суспільства в цілому |
| Основні учасники корпоративних відносин | Акціонери – менеджмент – держава | Акціонери – менеджмент – робітники підприємства – фінансово зацікавлені групи – рейтингові агентства – суспільство |

Дедалі частіше науковці та практики поєднують корпоративну безпеку та безпеку розвитку підприємства 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.

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 [142].

Корпоративна соціальна відповідальність - це нова управлінська філософія, коли управлінське рішення приймається з урахуванням забезпечення економічного, екологічного й соціального аспекту безпеки. 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 [142, с. 94].

Вважається, що слідування принципам корпоративної соціальної відповідальності є усвідомленою стратегією, що використовується у досягненні конкурентних переваг. Дана перевага досягається за рахунок зростання лояльності співробітників, управління репутацією та не фінансовими ризиками компанії. З точки зору інвесторів компанія, що застосовує принцип корпоративної соціальної відповідальності має більш високий рівень безпеки для інвестування. Згідно з проведеними дослідженнями [15], фінансові показники компаній, що дотримуються відповідного принципу на протязі 10 років, а саме, дохід на інвестований капітал, є вищим на 9,8% , дохід з активів – на 3,5%, дохід з продажів – на 2,79%, прибуток – на 63,5%. Крім зазначеного, впроваджуючи принципи корпоративної соціальної відповідальності, компанія отримує «ліцензію на діяльність» та «ліцензію на співпрацю». «Ліцензія на діяльність» передбачає, що компанія бере на себе добровільні соціальні зобов'язання, домагаючись у такий спосіб позитивного відношення до себе зі

сторони місцевої громади та органів управління, й отримання певного «дозволу» на свою діяльність. Це виступає своєрідним індикатором того, що компанія є «відповідальним громадянином» і серйозно ставиться до питань охорони праці, захисту навколишнього середовища, підтримки біорізноманіття й т.ін. Й навпаки, відсутність такої неформальної ліцензії істотно ускладнює ведення бізнесу. «Ліцензія на співпрацю» є розширеним розумінням терміну «ліцензії на діяльність». В даному випадку компанія не просто має можливість здійснювати свою діяльність, але також здатна вибудовувати плідні партнерські взаємини з усіма своїми стейкхолдерами. Це особливо важливо в епоху поглиблення глобалізації, що провокує швидкі та великі структурні зміни на ринках.

Таблиця 1.3

Концептуальні засади корпоративної безпеки

| Концепція | Пояснення |
|---|--|
| <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>Концепції, що стали похідними – «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> |
| <p>Концепція зацікавлених сторін (stakeholders conception). Засновники - Э.Фріман, М. Клеарксон. Бізнес схильний до впливу зовнішнього середовища, в якому змушений оперувати. Основна ідея – компанії можуть стати більш прибутковими за рахунок стійких відносин, збудованих в результаті кооперації із зацікавленими сторонами, через налагодження діалогу, врахування їх потреб при прийнятті рішень.</p> | <p>Зацікавлена сторона – це людина/організація, які надають або відчувають вплив діяльності іншої організації її продукції, послуг і пов'язаних з ними виробничих показників. Зацікавлені групи: первинні (акціонери, інвестори, працівники, споживачі, постачальники, уряд та місцева спільнота); вторинні, що не мають прямої взаємодії з організацією (ЗМІ, стейкхолдери).</p> |

Продовження таблиці 1.3

| Концепція | Пояснення |
|--|--|
| <p>Концепція корпоративного громадянства. Засновники – А.Керолл, Е.Маїгнан, О.Феррел. Корпоративне громадянство - взаємна відповідальність держави і бізнесу перед суспільством, а також врахування інтересів підприємців в економічній та соціальній сферах. Такий підхід забезпечує можливість бізнесу не тільки відповідати на очікування влади і суспільства, а й з врахуванням поліпшення ділової репутації активно впливати на соціально-економічне оточення.</p> | <p>Соціальне партнерство – передбачає перегляд сфер відповідальності бізнесу, влади і суспільства у вирішенні суспільно-значущих питань, створення механізмів громадського контролю за виконанням державою своїх соціальних зобов'язань.</p> <p>Соціальні інвестиції – відображають перехід компаній від благодійності о сфокусованих інвестицій на національному та регіональному рівнях, спрямованих на вирішення найактуальніших для країни проблем у сфері зайнятості, боротьби з бідністю, освіти, безпеки, охорони здоров'я та навколишнього середовища.</p> |
| <p>Концепція корпоративної стійкості. Засновник Дж. Елкігтон ввів поняття потрійного підсумку діяльності корпорації, що включає в себе фінансовий та екологічний вимір. Модель 3Р (People, Planet, Profits) відповідає ідеї екоефективності з доданням оцінки соціального та широкого економічного впливу. Між трьома компонентами відбувається постійний симбіоз і розвиток одного з компонентів призводить до розвитку інших компонентів.</p> | <p>Даний принцип вже використовується як стандарт при складанні корпоративної соціальної звітності міжнародного бізнесу. Передбачається необхідність включення до корпоративного соціального звіту компанії на національному рівні економічних, екологічних і соціальних питань.</p> |

Досвід економічно розвинутих держав свідчить, що від ефективності формування системи партнерських відносин приватного підприємництва, влади і громадянського суспільства в соціальній сфері багато в чому залежать якість життя населення і соціальна стабільність у країні. Процес глобалізації, притаманний сучасному бізнесу, визначив формування стандартів корпоративної соціальної відповідальності та етичних правил підприємництва, започаткованих міжнародними організаціями. Дослідники Бержанір А. та Чирва Г. [7] виділяють еволюційні етапи в розроблені теоретичних засад корпоративної соціальної відповідальності, а саме: теорію корпоративного егоїзму, теорію корпоративного альтруїзму та теорію розумного егоїзму (рис. 1.1). Для сучасного бізнесу теорія розумного егоїзму виступає основою стійкого розвитку, що стає актуальним на етапі низького рівня економіки країни. Саме криза визначає необхідність

переосмислення й якісної зміни подальшого руху і прогресу. За відсутності такої зміни не відбувається подальшого розвитку і бізнес руйнується.



Рис. 1.1. Етапи становлення теорії соціальної відповідальності бізнесу

[розроблено за джерелом 7]

Якщо звернути увагу на історичний розвиток подій, пов'язаних з вирішенням проблем національної безпеки, то слід виділити певний період, що починається з використання Ф. Рузвельтом терміну «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 національної безпеки з

метою підвищення рівня якості життя населення через формування національної безпеки держави. Основний акцент робився на забезпечення розвитку промисловості. З цього часу вчені розвинених держав активно та ефективно займались дослідженнями безпеки різних рівнів [84].

В 1940-60-х роках було створено ряд міжнародних асоціацій щодо забезпечення міжнародної безпеки стійкого розвитку 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. Національна безпека держав акцентувалась в основному на збереженні їх економічної незалежності.

П'ятий етап характеризується прийняттям державних нормативно-правових актів з питань забезпечення національної безпеки, які дозволяли формувати безпечне підприємницьке середовище. З 1994 році з'являються

праці вітчизняних вчених в області дослідження національної безпеки України, створено вагомі наукові школи з її дослідження [84].

Основоположною підставою розвитку принципу корпоративної соціальної відповідальності виступає триєдина концепція сталого еколого-соціально-економічного розвитку. Узагальнення цієї концепції були зроблені всесвітніми самітами ООН, за участі понад 180 країн світу, багатьох міжнародних організацій та провідних учених, у 1992 році в Ріо де Жанейро та у 2002 році в Йоханесбургу. Таким чином, ця концепція системно поєднує три головні компоненти сталого розвитку суспільства - економічну, природоохоронну та соціальну (табл. 1.4). Основна ідея полягає в оптимальному використанні обмежених ресурсів та застосуванні природо-, енерго- і матеріалозберігаючих технологій для створення потоку сукупного доходу, який би забезпечував принаймні збереження (не зменшення) сукупного капіталу (фізичного природного, або людського), з використанням якого цей сукупний дохід створюється. Водночас перехід до інформаційного суспільства приводить до зміни структури сукупного капіталу на користь людського, збільшуючи нематеріальні потоки фінансів, інформації та інтелектуальної власності. Уже тепер ці потоки перевищують обсяги переміщення матеріальних товарів усемеро. Розвиток нової, «невагомої» економіки стимулюється не лише дефіцитом природних ресурсів, а й наростанням обсягів інформації та знань, що набувають значення затребуваного товару.

З погляду екології, сталий розвиток має забезпечити цілісність біологічних і фізичних природних систем, їх життєздатність, від чого залежить глобальна стабільність усієї біосфери. Особливого значення набуває здатність таких систем самооновлюватися й адаптуватися до різноманітних змін, замість збереження в певному статичному стані або деградації та втрати біологічної різноманітності.

Соціальна складова орієнтована на людський розвиток, на збереження стабільності суспільних і культурних систем, на зменшення кількості конфліктів у суспільстві. Людина має стати не об'єктом, а суб'єктом розвитку.

Вона повинна брати участь у процесах формування своєї життєдіяльності, прийнятті й реалізації рішень, контролі за їх виконанням. Важливе значення для забезпечення цих умов має справедливий розподіл благ між людьми (зменшення так званого GINI-індексу), плюралізм думок та толерантність у стосунках між ними, збереження культурного капіталу і його розмаїття, насамперед спадщини не домінуючих культур.

Таблиця 1.4

Концептуальні засади сталого розвитку

| 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> |

Системне узгодження та збалансування цих трьох складових – завдання величезної складності. Зокрема взаємний зв'язок соціальної та екологічної складових приводить до необхідності збереження однакових прав сьогоденних і майбутніх поколінь на використання природних ресурсів. Взаємодія соціальної та економічної складових вимагає досягнення справедливості при розподілі матеріальних благ між людьми й надання цілеспрямованої допомоги бідним прошаркам суспільства. І, нарешті, взаємозв'язок природоохоронної та економічної складових потребує вартісної оцінки техногенних впливів на довкілля. Вирішення цих завдань – найголовніший виклик сьогодення для

національних урядів, авторитетних міжнародних організацій та всіх прогресивних людей світу.

Відповідно історичному процесу становлення концепції сталого розвитку слід виділити ієрархію видів безпеки сталого розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Ієрархія видів безпеки стійкого розвитку

| Види безпеки | Характеристика |
|--|--|
| Індивідуальна безпека людини 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 розвитку - мікрорівнева сукупність умов існування конкретної організації проявлених у можливості вільного обрання і здійснення власної стратегії розвитку. | 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 | Мезорівнева умова забезпечення безпеки на міжнаціональному та національному рівнях, утворюваною шляхом узгодження інтересів регіонів світу або країни з національними інтересами. |
| Національна безпека - макрорівнева сукупність умов існування нації, вираженою у можливості суверенного визначення напрямку розвитку шляхом захисту та просування національних інтересів громадян країни. | <i>Національна безпека</i> - 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 | 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 невтручання, розуміння та взаємоприйнятну і взаємовигідну співпрацю з боку інших держав. |
| 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 такою позицією теоретичним підґрунтям становлення корпоративної безпеки виступають [18, 84, 142]:

теорія корпоративізму (70 рр. ХХ ст.) як форма організаційної поведінки, при якій асоціації, що представляють конкретні інтереси своїх членів орієнтують їх на врахування інтересів більш широкого колективу та теорія плюралізму (60 рр. ХХ ст.) як основа парадигми регіональної безпеки – визнання, що на міжнародній арені, крім держав, існують інші впливові суб'єкти, діяльність яких є суттєвою для забезпечення міжнародної та регіональної безпеки;

економічна теорія в контексті вирішення проблем стійкого розвитку складають концепції «зміни світогляду людства», «моделі стійкості економічного зростання», «нової просвіти», «екологічної безпеки», «демографічної політики», «гарантованої планетарної безпеки та виживання», «нової політичної та цивілізаційної філософії»;

інституціональна теорія як напрям економічної теорії, що бере в основу аналізу не тільки економічні проблеми, але й пов'язує їх з проблемами соціальними, політичними, етичними, правовими тощо;

теорія глобалістики як теорія єдності світу та світового людства щодо вивчення можливостей та загроз розвитку світової економіки; закономірностей глобальної інтеграції. Головним завданням сучасної глобальної безпеки є виявлення загроз глобалізації політичного, економічного та соціального розвитку, розробка концепцій та міжнародних антикризових стратегій, які б були базовими для вирішення проблем та глобальних конфліктів, розробки національних стратегій розвитку.

На зламі ХХ-ХХІ століть людство переходить до нової ери світового розвитку – ери глобалізації, що відкриває не тільки нові можливості якісного зростання, а й загрози, проблеми та глобальні конфлікти. Про це свідчать тенденції та диспропорції світового розвитку, світові загрози, що пов'язані з поневоленням окремої людини, соціальних груп, суспільств і націй-держав. Тому країни-лідери сьогодні поставлені перед стратегічним вибором: або забезпечити поступовий, якісно новий розвиток всього глобалізованого світу, або зіткнутися з новими глобальними проблемами. Великі країни, такі як США, Японія, Китай, Індія, Росія, Європейський Союз несуть особливу

відповідальність за розробку нових правил світового розвитку. Вони повинні відмовитись від політики тиску сильних країн на менш розвинені країни та країни перехідного періоду.

Сучасний етап світового розвитку характеризується розгортанням науково-технічної і технологічної революції, широкомасштабним використанням новітніх технологій, діалектично суперечливим поєднанням конкуренції та співробітництва, розвитком інтеграційних процесів, перетворенням ТНК на глобальних акторів міжнародного бізнесу, ускладненням взаємозв'язків та взаємодії між структурними елементами світової економічної системи, динамічними змінами на міжнародних ринках.

В основі теорії міжнародної безпеки лежать праці науковців-дослідників, що присвячені проблемам та шляхам сталого розвитку світу, організації управління глобальними процесами: В. Вернадського, М. Кондратьєва, Н. Туган-Барановського, Н. Ремерса, О. Флехтхайма, Д. Медоуза, В. Леонтьєва, А. Печчеї, Дж. Сороса, К. Поппера, З. Бжезінського, К. Боулдинга, П. Дракера, Д. Форрестера, Д. Гвішиані, М. Месаровича, Д. Гінбергена, Е. Пестеля, О. Ласло, О. Кінга та інших. Однак сьогодні перед сучасною міжнародною безпекою розвитку світової економіки постають нові завдання, що базуються на положеннях: єдності світу та світового людства; об'єктивності існування нових можливостей та загроз розвитку світової економіки; необхідності солідаризації людства для вирішення глобальних загроз та проблем; пріоритетність глобальних інтересів перед національними; закономірності глобальної інтеграції, що походить із закономірності розвитку людства; врахування історичного характеру змін загроз, криз та конфліктів пов'язаних з поступовим розвитком суспільства; найвищої соціальної цінності сучасної людини та її центрального місця в глобальному середовищі.

В періоди економічних трансформацій дослідникам приходится рахуватися з такими принципами системності як саморух та саморозвиток, що органічно пов'язані з системним й, особливо, синергетичним підходом. На використання системного підходу в дослідженні проблем глобалістики

величезний вплив здійснили наукові здобутки Д. Гвішиані, Н. Вінера, А. Берга, В. Глушкова, Г. Хакена, І. Пригожина [18]. Отримані висновки про процеси самоорганізації в неживій природі почали поширювати на будь-які системи. Синергетика вивчає взаємодії елементів систем, що приводять до виникнення просторових, часових та просторово-часових структур в макроекономічних масштабах. Ця нова міждисциплінарна наука базується на таких дисциплінах як теорія катастроф, системна динаміка, теорія дисипативних структур.

Загальною ідеєю групи концепцій безпеки глобального розвитку виступає 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. За таких позицій 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 [18].

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» [137]. 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 [31, 80, 84, 92, 137]. 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 високій 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 методологічного базису корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства унеможлиблюється без використання конкурентного та стратегічного контексту, так як сьогодні багато країн розглядають корпоративне управління як невід'ємну складову ринкової економіки, умови для розвитку приватного підприємництва, засіб підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках та поліпшення показників економічної діяльності у цілому [122]. Тому здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг часто представляється характеристиками «стійкість» або «несхильність до ризику збитків та втрат».

Засновник загальної організаційної науки О. О. Богданов виділяв «кількісну й структурну стійкість організаційного комплексу». Збільшення кількісної стійкості обумовлюється «збільшенням суми елементів комплексу», структурної – залежить «від способу їх сполучення й характеру їх організаційного зв'язку» [8, с. 207]. Організаційно-економічна стійкість підприємства представляє собою «стан оптимального впорядкування взаємозв'язків і формування просторо-часової послідовності взаємодії матеріальних, інформаційних та фінансових елементів підприємства» [44, с. 185], обумовлює стійкість конкурентної позиції.

Слід зазначити, що «організаційна стійкість» виступає 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» [94, с. 25]. 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). За такими положеннями, 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.

Однією з найважливіших складових корпоративної безпеки організаційного розвитку виступають компетенції та знання підприємства. Зосередженість на предметі компетентнісних характеристик управлінської діяльності через розроблення стандартів необхідних знань, навиків та вмінь є властивими для європейських економік. Обґрунтування необхідності використання і створення, поряд із явними, неявних знань, умінь та навиків, які важко піддаються вербалізації й формалізації, здійснюється у «Стандартах менеджменту знань» [176], розроблених Європейським комітетом зі сертифікації. Таким чином, останні можна розглядати в якості бази для встановлення меж семантичного простору управлінських компетенцій.

З позиції компетентнісного підходу «ефективне управління потребує наявності у корпоративній структурі товариства дієвої, незалежної наглядової ради та кваліфікованого виконавчого органу (менеджменту), раціонального і чіткого розподілу повноважень між ними, а також належної системи підзвітності та контролю» [122]. Тому система корпоративної безпеки повинна створювати необхідні умови для своєчасного обміну інформацією та ефективної взаємодії між наглядовою радою та виконавчим органом, формуванням та розвитком організаційних знань підприємства.

Таким чином, результати аналізу концепцій організаційних змін, сталого розвитку, теорії корпоративізму та концепцій корпоративної соціальної відповідальності, глобальної безпеки, надали можливість виділити значимість стратегічного, ресурсного та компетентнісного аспектів щодо забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку та обґрунтувати необхідність управління нею через визначення її цілей, завдань, структурних складових та функцій.

1.3. Концептуальні положення та принципи забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства

Корпоративна безпека представляє собою невід’ємну складову системи корпоративного управління підприємством, 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 безпеку розвитку як в поточному стані, так і на перспективу [70, 73]. Тому компоненти концепції забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку повинні охоплювати завдання стратегічного управління щодо підтримки розвитку підприємства та такі, що є специфічними для корпоративного управління з метою гармонізації та узгодження стратегічних цілей та інтересів ключових груп впливу на діяльність підприємства (табл. 1.6). Обмеження щодо захищеності підприємства від загроз вимагають від системи управління корпоративною безпекою розвинутого інформаційно-аналітичного забезпечення для виявлення та попередження загроз, оцінювання їх впливу, змін у фінансово-економічному стані підприємства, достатності його ресурсного забезпечення.

Таблиця 1.6

Формування концептуальної моделі забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства

| Компоненти | Концептуальна модель забезпечення економічної безпеки розвитку | Концептуальна модель забезпечення корпоративної безпеки розвитку |
|--------------------------|---|---|
| 1. Концептуальний підхід | Економічна відповідальність є базовою і включає здатність компанії заробляти достатній прибуток, створювати нові робочі місця і виробляти товари і послуги, які потребує суспільство. | Соціальна відповідальність є базовою. Внесок бізнес-структур у вирішення соціальних проблем суспільства повинен здійснюватися не тільки у вигляді спонсорської чи благодійної допомоги, спрямованої на поліпшення іміджу компанії, а й у вигляді цілісних, системних корпоративних соціальних програм |

Продовження таблиці 1.6

| Компоненти | Концептуальна модель забезпечення економічної безпеки розвитку | Концептуальна модель забезпечення корпоративної безпеки розвитку |
|--------------------------------------|--|---|
| 2. Детермінанти забезпечення безпеки | Концентрація зусиль менеджменту на загрозах та ризиках, пов'язаних із раціональним використанням економічних ресурсів | Концентрація зусиль менеджменту на гармонізацію інтересів підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища |
| 3. Вид організаційного забезпечення | Спирається на організаційні форми та інформаційні технології, які орієнтовні на раціональне використання матеріально-енергетичних ресурсів та надійність техніко-технологічного потенціалу | Спирається на організаційні форми та інформаційні технології, які орієнтовні на організаційне знання та передові практики корпоративного управління, взаємовигідне співробітництво, стратегічне партнерство |
| 5. Модель управлінських дій | Примат економічних інтересів підприємства при прийнятті стратегічних рішень, орієнтир на зміну обставин в інтересах підприємства | Базується на балансі інтересів та досягненні консенсусу в прийнятті стратегічних рішень, орієнтир на дотримання стандартів та принципів корпоративного управління |
| 6. Вид безпеки | Фокусується на формуванні економічної безпеки розвитку підприємства | Фокусується на формуванні корпоративної безпеки, що поєднує соціальну, економічну та екологічну складові розвитку підприємства |

Різностямованість інтересів зумовлює необхідність формування та дотримання для забезпечення корпоративної безпеки загальних принципів корпоративного управління, виконання яких забезпечить розумний баланс між ними. Такі принципи є загально визнаними і широко поширеними у світі стандартами [15, 16, 61, 72, 84]. Без їх застосування неможливе вільне функціонування ринку інвестицій. Сутність цих принципів зводиться до максимальної відкритості і справедливості процесів корпоративного управління, рівних умов доступу по релевантної інформації для всіх учасників цього процесу. Американські експерти виділяють шість основних принципів:

1. Звітність

а). зобов'язання перед акціонерами.

Члени Ради директорів і Правління повинні бути підзвітними акціонерам.

Рада директорів несе особливу відповідальність за розвиток стратегічного планування у корпорації таки чином, щоб підвищення стабільності акцій на довгостроковій основі було домінуючим чинником її діяльності. Іншим обов'язком Ради директорів є постійна оцінка її діяльності. Іншим обов'язком Ради директорів є постійна оцінка своєї відповідальності, так само як відповідальності команди менеджерів завданням стратегічного планування. Рада директорів і Правління повинні бути відкритими для будь-якого запиту з боку акціонерів про стан компанії і сутність ефективності функціонування адміністративної команди. Рада директорів зобов'язана інформувати, яким чином приймаються найважливіші рішення, включаючи питання оплати праці її директорів і менеджменту та оцінки їх діяльності. Акціонери повинні мати достовірну інформацію про біографію кандидатів у директори, включаючи їхній зв'язок з компанією.

б). нагляд.

Рада директорів та інвестори повинні мати можливість для ефективного моніторингу діяльності менеджменту. Опитування директорів тисячі великих компаній показало, що 51% із них має у своєму складі спеціальний комітет, що спостерігає за процесом корпоративного управління і діяльністю Ради директорів і менеджменту. 19% опитаних повідомили, що їхня Рада директорів розглядають можливість створення таких комітетів у найближчому майбутньому.

в). оплата праці керівних працівників.

Однією з найбільш ефективних форм удосконалювання системи корпоративного управління є узгодження інтересів менеджменту з інтересами акціонерів. Оплата праці управлінських працівників повинна бути пов'язана із довгостроковою діяльністю компанії.

2. Прозорість.

а). відкритість. Свобода, дієвість і конкурентність ринку засновані на відкритості. Інвестори повинні відчувати впевненість у ринку й інформації, що він надає, а також у компаніях, у які вони вкладають свої засоби. Якщо ринок

не дає такого рівня довіри – інвестори перестають брати участь у його діяльності.

б). стандарти звітності. У даний час ринки застосовують різні стандарти звітності, що унеможлиблює аналіз ситуації для світових інвесторів. Компанії повинні прилучатися до використання загальновизнаних міжнародних стандартів звітності.

в). звіт про відповідність принципам взаємовідносин з акціонерами. На деяких ринках розроблені та діють Кодекси принципів взаємовідносин з акціонерами (Кодекси корпоративного управління), Компанії, що прийняли ці Кодекси повинні звітуватися перед акціонерами про те, як вони дотримуються цих правил, обґрунтовувати будь-які відхилення від них.

3. Справедливість.

а). справедливе ставлення. Компанії повинні забезпечити однакове ставлення до всіх акціонерів, включаючи іноземних інвесторів. Зокрема, вони повинні дбати про інтереси дрібних акціонерів і не вчиняти дій, які б завдали їм або їхнім інвестиціям значного збитку.

б). одна акція – один голос. Одна акція акціонерного товариства повинна давати її власнику право одного голосу на зборах акціонерів.

4. Методика голосування.

а). матеріали для голосування за дорученням повинні бути чіткими і надавати адекватну інформацію, що дозволяє приймати на її підставі рішення з аналізованих питань. Ці матеріали повинні поширюватися так, щоб заохочувати акціонерів до активної участі у діяльності корпорації, що передбачає своєчасне повідомлення про збори і питання, що винесені на голосування.

б). підрахунок голосів. Результати голосування, незалежно від його форми, повинні бути чітко підраховані й оприлюднені.

в). технології, що у процесі голосування і голосування за дорученням варто застосовувати нові, найбільш прості і дешеві технології.

5. Кодекс принципів.

а). розробка. Усі корпорації зобов'язані розробити свій кодекс принципів,

яким керуються члени Ради директорів і менеджменту компанії. Ці кодекси покликані чітко регламентувати взаємовідносини з акціонерами і зобов'язання корпорації перед ними. Кодекс представляє норми корпоративного управління.

б). застосування. На практиці компанії повинні дотримуватися Кодексу і доповідати акціонерам про будь-які відхилення.

в). перегляд і удосконалення Кодексу. Учасники корпоративних відносин повинні періодично переглядати положення Кодексу з тим, щоб стандарти корпоративного управління були на високому рівні.

6. Стратегічне планування. Члени Ради і менеджмент повинні мати здатності до стратегічного бачення, що по суті, припускає нарощування капіталу. Стратегічна орієнтація корпоративної безпеки організаційного розвитку зобов'язує приймати гнучкі стратегічні рішення для 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» [61, с. 106].

У реальних ситуаціях більшість підприємств не можуть реалізовувати зміни так швидко, як того вимагає ринок. Тому важливою характеристикою виступає 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 стратегічної поведінки підприємства може носити оборонний або наступальний характер, чи поєднувати обидві ці риси. Оборонна гнучкість виражається в поведінці підприємства, що забезпечує йому 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.

В процесах організаційних змін виділяють структурну та функціональну адаптацію [152]. Структурна адаптація визначається процесами організаційних змін у структурі підприємства (реструктуризації, реорганізації та ін., що 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 [152] 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 [6] 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 корпоративна безпека організаційного розвитку забезпечується такими принципами, 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.

Крім зазначеного, концептуальні положення формування корпоративної безпеки організаційного розвитку, повинні спиратися на принципи стратегічного управління розвитком. За таким положенням теоретичною базою управління виступає системний підхід, що обумовлює необхідність узгодження функцій системи стратегічного управління організаційним розвитком з специфічними функціями корпоративної безпеки: організаційної, яку визначають інтеграція, узгодження, координація, підтримка, реалізація, контроль; оцінювально-аналітична (представлена аналізом та оцінкою, діагностикою, моніторингом); планово-прогнозна, що забезпечує розробку планів та програм; мотиваційна орієнтує персонал на розвиток та навчання, забезпечує його готовність до реалізації інноваційних змін [10, 70, 108].

Стратегічна направленість дії системи корпоративної безпеки представлена принципами [70, 73, 72]:

системного узгодження та збалансування економічної, соціальної та екологічної складових корпоративної безпеки – завдання величезної складності

системи корпоративного управління. Зокрема взаємний зв'язок соціальної та екологічної складових приводить до необхідності збереження однакових прав сьогоденних і майбутніх поколінь на використання природних ресурсів. Взаємодія соціальної та економічної складових вимагає досягнення справедливості при розподілі матеріальних благ між людьми й надання цілеспрямованої допомоги бідним прошаркам суспільства. І, нарешті, взаємозв'язок природоохоронної та економічної складових потребує вартісної оцінки техногенних впливів на довкілля. Вирішення цих завдань – найголовніший виклик сьогодення для національних урядів, авторитетних міжнародних організацій та всіх прогресивних людей світу;

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;

культури стратегічного мислення – коли управління інноваційними змінами носить проактивний характер, що 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 відповісти на запитання про стійкість реалізації процесів розвитку;

фінансово-економічно та ринкової стійкості, 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 організовувати 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.

функціональної ефективності – досягається за рахунок ефективної реалізації бізнес-процесів, формування та використання техніко-технологічного та організаційного потенціалу; модернізації та переозброєння, впровадження нової техніки та цифровізації бізнес-процесів, 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.

Принципи забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку повинні відповідати принципам безпеко-орієнтованого управління поточною діяльністю, а саме:

пріоритетності, що визначає пріоритет економічних цілей розвитку та інтересів підприємства, вимагає ранжування цілей і завдань відповідно обраної концепції управління корпоративною безпекою;

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

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

готовності та компетентності, що відповідає адекватній організаційній структурі управління, рівню знань та досвіду управлінського персоналу, сприйняттю та лояльності персоналу до організаційних 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 корпоративної безпеки, її оцінювання;

протидії та попередження загроз та ризиків з боку стейкхолдерів, протиправних дій з боку персоналу підприємства, які можуть завдати шкоди.

Інтеграція функцій корпоративної безпеки в систему управління діяльністю підприємства забезпечується за рахунок координації та узгодження завдань та цілей функціонування та 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 [6], 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 розвитку традиційно використовуються 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; займана підприємством частка на ринку продукції, що випускається ним.

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» [6, с. 75]. Тому для розвитку українських

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 [15, 53, 61, 62], 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.

Смисловий аналіз формування інтересів підприємства зводиться до отримання відповідей на наступні питання[61, 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 принципів та часткових протиріч;

наявність можливостей щодо усунення протиріч.

У зв'язку із складністю смислового аналізу та необхідністю його

виконання спеціалістами високої кваліфікації до його проведення можуть бути залучені сторонні спеціалісти, наприклад, співробітники консалтингових агентств. Результати смислового 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.

Таким чином, основними положеннями забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку є такі: цілі, функції, завдання та інструментарій корпоративної безпеки повинні відповідати та бути інтегрованими в систему управління розвитком підприємства; корпоративна безпека є невід'ємною складовою системи стратегічного управління розвитком, оскільки безпосередньо спрямована на досягнення цілей; ключовими принципами корпоративної безпеки в системі стратегічного управління розвитком виступають: узгодженість цілей розвитку й збалансованість з інтересами підприємства й суб'єктів зовнішнього середовища; корпоративної соціальної відповідальності та екологічності, що спрямована на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище; гармонізація та ефективність бізнес-процесів; вибір та розробка стратегічного інструментарію корпоративної безпеки організаційного

розвитку ґрунтуються на результатах аналізу можливостей розвитку підприємства та умов його функціонування.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз теоретичних досліджень, що пов'язані з процесами розвитку за рахунок реалізації організаційних змін базується на узагальненні теоретичних положень концепцій І. Ансоффа, Л. Грейнера, І. Адизеса, М. Біра, Н. Норія, Р. Дафта, А. Мейера, Дж. Гоуса, Г. Брукса; Г. Джонсона, К. Скулза, що дозволило: виділити безпеко-орієнтований та проактивний характер процесів організаційного розвитку, що передбачають й забезпечують досить суттєві або принципові перетворення у всіх напрямках діяльності через розроблення та реалізацію стратегічних дій; обґрунтувати необхідність формування умов корпоративної безпеки.

2. Теоретичний базис корпоративної безпеки створюють теорія корпоративізму та концепції корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. За результатами аналізу теорії корпоративізму виділено два підходи до визначення сутності корпоративної безпеки через поняття корпоративного управління: приватно-корпоративний та суспільно-корпоративний. У приватно-корпоративному підході, корпоративне управління розглядається як один з механізмів максимізації вартості компанії, де ключову роль відіграє наглядова рада, яка призвана балансувати інтереси акціонерів з інтересами інших груп-учасників корпоративних відносин (менеджерів, співробітників, постачальників, кредиторів, суспільних груп). Тому корпоративна безпека трактується як вибір найкращих механізмів управління і розподілу влади між групами-учасниками корпоративних відносин.

У суспільно-корпоративному підході проблема корпоративного управління розглядається як гармонізація відносин між компанією і

суспільством. Тому сутність корпоративної безпеки визначається принципами інформаційної прозорості та суспільного контролю над діяльністю корпорації, формування системи стимулів та обмежень, що повинні забезпечити ефективний розвиток корпоративного сектора економіки, водночас стримуючи негативні наслідки і дотримуючись базових інтересів стейкхолдерів. За такими положеннями необхідним у забезпеченні корпоративної безпеки організаційного розвитку виступає інформаційна, кадрова та соціальна безпека.

3. Основні положення концепцій сталого розвитку фокусують увагу на протиріччях, що дозволяють реалізовувати цілі розвитку через дотримання цінностей та інтересів підприємства з позицій ресурсного підходу, що є підставою для виділення взаємозв'язку корпоративної та фінансово-економічної безпеки. За таким положенням корпоративну безпеку організаційного розвитку підприємства представлено як його здатність забезпечувати стійку реалізацію стратегічних цілей через вирішення протиріч та ефективне використання економічних ресурсів підприємства.

4. Основними положеннями забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку є такі: цілі, функції, завдання та інструментарій корпоративної безпеки є невід'ємною складовою системи стратегічного управління розвитком, оскільки забезпечує гармонізацію цілей та інтересів підприємства з групами-учасниками корпоративних відносин; відповідність та дотримання принципів соціальної відповідальності, інформаційної прозорості, стандартів якості корпоративного управління та визначається здатністю підприємства зберігати стан захищеності до стійкої реалізації стратегічних цілей організаційного розвитку; інструментарій забезпечення корпоративної безпеки складають організаційні та інформаційні техніки, методи, моделі які орієнтовні на організаційне знання та передові практики корпоративного управління, взаємовигідне співробітництво, стратегічне партнерство.

5. Стратегічна направленість дії системи корпоративної безпеки представлена принципами системного узгодження економічної, соціальної та екологічної складових корпоративної безпеки за рахунок:

узгодженості й збалансованості цілей розвитку з інтересами підприємства й груп-учасників корпоративних відносин;

корпоративної соціальної відповідальності та екологічності, що спрямована на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище;

культури стратегічного мислення та компетентності – коли управління організаційними змінами носить проактивний характер, що ініціюються підприємством та забезпечується активним пошуком найкращої моделі стратегічних дій, вибором доцільних шляхів досягнення стратегічних цілей;

фінансово-економічно та ринкової стійкості, що дозволяють уникнути погіршення фінансово-економічного становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів;

організаційної адаптивності забезпечується використанням нових форм співробітництва, між організаційної взаємодії, надійністю партнерів, інформаційною прозорістю, залученням та створенням нових стратегічних знань;

гармонізації та функціональної ефективності – досягається за рахунок ефективного використання техніко-технологічних ресурсів, модернізації та реінжинірингу бізнес-процесів, впровадження нової техніки, що забезпечить скорочення та мінімізацію витрат на виробництво; виявлення невідповідностей у використанні засобів виробництва.

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [10, 69, 70, 73].

Список використаних джерел [27, 28, 62, 73, 100, 145, 1, 2, 20, 69, 142, 158, 22, 66, 23, 6, 94, 24, 142, 70, 108, 11, 82, 90, 91, 105, 106, 131, 157, 161, 62, 59, 61, 57, 53, 120, 35, 61, 70, 58, 74, 84, 107, 111, 9, 105, 40, 43, 67, 146, 26, 102, 75, 50, 94, 124, 187, 7, 187, 18, 137, 31, 80, 92, 122, 8, 44, 176, 122, 70, 16, 61, 72, 152, 10, 108.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз процесів розвитку промислових підприємств України

Результатом проведення дослідження процесів розвитку промислових підприємств України є вирішення завдань щодо аналізу умов їх розвитку та виявлення загроз для корпоративної безпеки. Основними викликами розвитку економіки за аналітичними даними проекту державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року [2] вважаються:

Втрата людського капіталу. За роки незалежності України населення держави скоротилося на понад 9 млн. осіб та на кінець 2017 року кількість наявного населення становила близько 42,584 млн. осіб. Упродовж 2017 року чисельність населення зменшилася на 198,1 тис. осіб, у тому числі міського – на 111,3 тис., сільського – на 86,8 тис., що дорівнює населенню таких міст України як Біла Церква, Краматорськ, Маріуполь чи Керч. Загрозливими є масштаби трудової міграції. За офіційними даними Державної служби статистики, за період 2015 р. – I півріччя 2017 р. кількість українських трудових мігрантів склала усього 1 млн. 303,3 тис. осіб. Одночасно за інформацією Міністерства соціальної політики станом на липень 2018 р. на постійній основі у далекому та близькому зарубіжжі трудяться 3,2 млн. українців, а у період сезонних робіт обсяги трудової еміграції сягають навіть 9 млн. осіб. Світовий досвід свідчить про кумулятивний характер ризику надмірної трудової міграції, за яким міграція через 5–7 років починає істотно обмежувати економічний розвиток. Україна вже зараз підходить до критичної межі втрати трудового капіталу.

Низька економічна продуктивність, яка компенсується нагромадженням боргу. Показник ВВП на душу населення в Україні критично не відповідає кадровому, ресурсному та промислово-технологічному потенціалу. Так, ВВП на душу населення Польщі (13 822 дол. США) у 5,4 рази переважає український показник, Угорщини (15531 дол. США) – у 6 разів, Словаччини (17664 дол. США) – у 6,8 рази, Чехії (20152 дол. США) у 7,8 рази відповідно. Україна поступається навіть таким країнам як Білорусь (у 2,2 рази) та РФ (у 4,1 рази). Таке становище закріплює проблему систематизації надмірного боргового навантаження на економіку (у 2018 р. прогнозований МВФ рівень боргу досягне 78,4 % ВВП, що відносить Україну до 40 топ-країн світу з високим борговим навантаженням). Подолання проблеми низької економічної ефективності становить основу розвантаження макроекономічних дисбалансів, зниження боргового тиску та розблокування внутрішніх джерел економічного розвитку.

Нагромадження інфляційного тиску, зумовленого витратністю багатьох видів економічної діяльності. У більшості сфер української економіки рівень проміжного споживання перевищує європейський. Збільшення витратності підживлює: використання зношених основних засобів (понад 76 % у переробній промисловості станом на кінець 2016 р.); домінування застарілих, енерго- та матеріаловитратних технологій; дорого вартісних та малодоступних кредитних ресурсів;

Монофокусна модель розвитку торговельно-економічних відносин. Політичний фон 2000-х років обумовлював зміцнення торговельних відносин із країнами СНД (зокрема РФ) – у 2007–2013 рр. на ці країни припадало в середньому 37 % вітчизняного експорту товарів та 41,5 % імпорту (в т. ч. РФ – 25,0 % і 30,0 % відповідно). Аналогічні усереднені показники ЄС відповідали рівню у 26,0 % та 33,0 %, країн Азії – 24,6 % та 16,9 % відповідно. Унаслідок гібридної війни РФ проти України та через розпочату економічну війну, монофокусом зовнішньоторговельної політики стали країни ЄС. За підсумками 2017 р. країни ЄС сформували 40,5 % вітчизняного товарного експорту та 44,5

% імпорту. У свою чергу на країни СНД у 2017 р. припадало лише 16,0 % експорту (у т. ч. на РФ 9,1 %) та 23,1 % (14,5 %) відповідно імпорту. За результатами 8 місяців 2018 р. країни ЄС зосередили 42,1 % вітчизняного товарного експорту та 43,3 % імпорту, тоді як на країни СНД припадало 15,2 % експорту та 23,3 % імпорту. Роль американського ринку взагалі лишається на межі присутності (2,8 % для товарного експорту та дещо більше для імпорту – 7,3 %);

Низька інвестиційна привабливість. Іноземне інвестування економіки не відповідає потенціалу України. Станом на початок 2017 р. обсяг накопичених прямих іноземних інвестицій (ПІІ) на душу населення в Україні (1152,6 дол. США) багатократно поступається рівню країн Центрально-Східної Європи – членів ЄС: Румунії (4481,8 дол. США), Литві (6081,2 дол. США), Польщі (6141,9 дол. США), Латвії (8839,4 дол. США), Словаччині (9551,2 дол. США), Угорщині (9600,5 дол. США), Чехії (14453,1 дол. США) та Естонії (17675,3 дол. США) [35]. Прямі іноземні інвестиції не створюють відчутних та принципових структурно-технологічних зрушень в економіці України. Традиційно іноземні інвестори орієнтуються переважно на високорентабельні, швидкоокупні сегменти української економіки не пов'язані з зовнішньою торгівлею – фінансову та страхову діяльність, а також сектор ринкових послуг із низьким рівнем наукоємності (сферу торгівлі та операцій із нерухомим майном). У нинішньому вигляді надходження іноземного капіталу значною мірою закріплює низько- та низько-середньотехнологічну структуру промисловості України, не скеровуючись на створення виробництв стратегічного включення до глобальних ланцюгів доданої вартості. Так, за підсумками 2017 р. добувна промисловість і розроблення кар'єрів забезпечили 23,5 % загального обсягу приросту ПІІ в промисловості, низькотехнологічні галузі переробної промисловості – 33,2 %, середньо-низькотехнологічні галузі – 12,1 %, у сектор електроенергетики, водо- та газопостачання – 22,1 %. Крім цього іноземні інвестори в Україні зорієнтовані переважно на сектори, що не потребують довгострокових капіталовкладень і освоєння нових технологій.

Збереження незначних обсягів інвестицій, які спрямовуються не на придбання існуючих компаній або розширення їх діяльності, а на створення нових підприємств (greenfield investments). За висновками фахівців ЮНКТАД [186], основними чинниками цього в Україні є повільний перебіг реформ, а також проблеми в законодавстві та системі оподаткування.

Збереження структури надходження капіталів, у якій переважають надходження офшорного та російського капіталу. Характерною особливістю ПІ до економіки України є значна присутність капіталів, що контролюються іноземними компаніями резидентів України поряд із капіталами, які безпосередньо належать іноземним резидентам. Аналіз країн-інвесторів в економіку України свідчить про незначну частку ПІ з розвинених країн світу та високу частку з країн-офшорних територій.

Затягування земельної реформи, яке істотно знижує інвестиційну привабливість України для внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

Окрім економічних ризиків, спричинених переважно гібридною агресією проти України, перешкодами економічному розвитку також є: високий рівень сприйняття корупції. За висновками Transparency International [173] у 2017 р. Україна з-поміж 180 країн світу посіла 130 місце в щорічному «Індексі сприйняття корупції». Порівняно з 2016 р., Україна лише незначно покращила свої позиції у 2017 р.; неефективна судова система та низький рівень довіри до неї. Іноземними інвесторами констатується низька ефективність роботи вітчизняної судової системи, складність і заплутаність процесів оскарження судових рішень, формалізм і необ'єктивність розгляду справ, проблематичність оскарження рішень, політична залежність судових органів тощо. У дослідженні Американської торговельної палати респонденти визначили суди, податкові та митні органи – найбільш корумпованими [126]; збереження значних перешкод для здійснення підприємницької та інвестиційної діяльності в Україні. Хоча відповідно до рейтингу Світового банку «Doing Business» [174] за останній рік Україна дещо покращила якість бізнес-середовища, піднявшись на 4 позиції (76 місце), це набагато нижче рівня провідних країн Центрально-Східної Європи

(Польща – 27 місце, Чехія – 30 місце, Словаччина – 39 місце); неефективність і затягування процесу приватизації. При цьому цей інструмент практично ніколи в Україні не слугував інструментом залучення іноземних виробничих інвестицій. Так, наприклад, протягом 2014–2017 рр. не було досягнуто встановлених цілей «великої приватизації». З запланованих кожного року 17 млрд. грн. до державного бюджету від приватизації у 2014 р. надійшло 466,9 млн. грн., у 2015 р. – 151,5 млн. грн., у 2016 р. – 188,9 млн. грн., у 2017 р. – 3,4 млрд. грн., за січень – липень 2018 р. – 49,9 млн. грн. (при запланованих на 2018 рік 21,3 млрд. грн.) [26]; вади правової системи, що не дає відчутної гарантії іноземним інвесторам (особливо міноритарним) захисту їх прав власності за умов вкладення прямих іноземних інвестицій. Згідно з рейтингом легкості ведення бізнесу [173], Україна погіршила свої позиції за категорією «Захист міноритарних інвесторів» на 11 пунктів (81 позиція); вади системи захисту прав власності. Відповідно до Міжнародного індексу захисту прав власності, розрахованого Property Rights Alliance [187], Україна у 2017 р. серед 127 країн світу посіла 123 місце й поступається майже всім країнам Східної Європи та Центральної Азії. Найбільш критичне відставання від інших країн зберігається за такими критеріями, як незалежність судів, верховенство права, боротьба з корупцією, політична стабільність, захист прав матеріальної власності, можливість отримання кредитних ресурсів, захист прав інтелектуальної власності, захист авторського права; низький рівень захисту прав інтелектуальної власності в Україні стримує трансфер нових іноземних технологій, а також не стимулює інвестиції в дослідження, розробки та інновації. Зокрема, у рейтингу Американської торгово-промислової палати за якістю середовища для захисту прав інтелектуальної власності Україна займає 37 позицію серед 50 країн [125]. За субіндексом захисту прав інтелектуальної власності Міжнародного індексу захисту прав власності, Україна займає 93 позицію серед 127 країн [174]; низький рівень цифровізації процесів у ланцюгу «виробництво-маркетинг продаж-обслуговування», що характеризує нову модель промислового розвитку в рамках «Індустрії 4.0».

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 [127]. 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 2017 р. та 2019 р. 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, [127]

| № 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 |

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 [41]. 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 [127]

| 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 |
| – прямі 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 [127]. 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.

На сучасному етапі розвитку інновації виступають локомотивом економічного зростання, однак при цьому треба додаткові вкладення, які допоможуть стимулювати реалізацію творчих здатностей людини та збільшити обсяги виробництва. Інновації є важелем, який може трансформувати економічне піднесення, що спостерігається в довгостроковому зростанні. 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[127]

| 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 [127]. 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 [41] 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 2017 р. 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. [114], 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 [114].

За методологічними поясненнями Державної служби статистики України [114], заходи з інноваційної діяльності не завжди приводять до впровадження інновацій, але необхідні для їх створення. Тому з 2007 року до інноваційної діяльності включаться 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(виключаючи 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).

Загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності[114]

| 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.

Впровадження інновацій на промислових підприємствах[114]

| 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 |

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 [114].

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 [41]. Однак, за опублікованими даними Державної служби статистики України [114], 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 [114], 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.

Таблиця 2.6

Обсяг нових замовлень на виробництво продукції за окремими видами діяльності переробної промисловості(млн. грн.) [114]

| Види діяльності | 2018 р. | | 2017 р. | | 2016 р. | |
|---|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------------|-------------------------|
| | Обсяг млн.грн. | Частка ін.. замовлень, % | Обсяг, млн.грн. | Частка ін.. замовлень, % | Обсяг, млн. грн. | Частка ін. 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 |

Продовження таблиці 2.6

| Види діяльності | 2018 р. | | 2017 р. | | 2016 р. | |
|--|-------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------------------|------------------------|--------------------------------|
| | Обсяг млн.грн. | Частка ін.. замовлень, % | Обсяг, млн.грн. | Частка ін.. замовлень, % | Обсяг, млн. грн. | Частка ін.. замовлень, % |
| 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 |

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.

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 [41]. 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 промислових підприємств 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. 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. В структурі пріоритетів у науково-технічній та інноваційній сферах пріоритети регіонального рівня займають нижню ступень ієрархії [41, с. 140].

Харківська область одна з найпотужніших в соціально-економічному розвитку серед інших областей України - з 2015 року визнана 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% [113].

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% [113].

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 [113]. 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. Умови для корпоративної безпеки організаційного 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 корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств

При дослідженні будь-якого об'єкта використовуються загальнонаукові методи дослідження, а саме: аналіз та синтез, абстрагування та ідеалізація, узагальнення та обмеження, історичний та логічний, аналогії, моделювання, формалізації та математизації. Крім того, в дослідженнях необхідним є дотримання принципів системності та комплексності. «Межі» зазначених принципів визначені такими головними положеннями системної парадигми [63, с. 8], як:

об'єкт дослідження, яким виступає система в цілому, її елементи, взаємозв'язки між цим цілим і його частинами. Вузкий, частковий аналіз може бути важливим інструментом дослідження, але не вписується в рамки системної парадигми;

комплексність мислення, що є ключовим елементом пізнання об'єкта. За таким положенням «комплексність» не може бути зведена до якої-небудь окремої дисципліни (економіки, соціології, політології). Її варто розглядати як школу всеосяжної, цілісної суспільної науки. Особливу увагу при цьому треба приділяти взаємодії різних сфер функціонування суспільства (політики, економіки, культури, ідеології);

системні інститути й системні події – основний предмет інтересу в межах системної парадигми. Особливе значення в межах системної парадигми надається системно-специфічним характеристикам функціонування суспільства або факторам, які безпосередньо із самою системою не пов'язані. Системну подію необхідно розглядати як подію, що відповідає великим змінам і глибоким трансформаціям системи;

дослідник, що надихається системною парадигмою, повинен шукати пояснення організації системи, насамперед, в історії її розвитку. Системна

парадигма вимагає тісного ув'язування в розумінні існуючої організації суспільства й історичного процесу, у ході якого вона виникла;

індивідуальні переваги є, головним чином, продуктами самої системи. Якщо система змінюється, змінюються й переваги;

найбільш значні зміни, глибокі трансформації виступають фокусом дослідження;

виявлення проблеми полягає у вивченні внутрішніх дисфункцій розглянутої системи. У всіх систем є свої недоліки, або дисфункції, специфічні саме для них. Негативні властивості системи можна «пом'якшити», але не усунути, оскільки їхня здатність до самовідтворення глибоко вкорінена в самій системі;

один з найбільш типових методів системної парадигми – порівняння: Та або інша властивість системи пояснюється шляхом порівняння її з відповідною властивістю іншої системи, аналізу подібностей і розходжень між ними. Це порівняння здійснюється в основному на якісному рівні, хоча деякі властивості легко виміряти, що дає можливість провести кількісні зіставлення, які базуються на статистичних спостереженнях.

Основне положення системного підходу до аналізу сутності об'єкта дослідження, а саме корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства базується на твердженні, що «сутність будь-якого феномена не може бути описана якоюсь однією рисою або тенденцією розвитку. Сутність сама по собі системна й може бути описана лише системою найбільш загальних і внутрішніх, інваріантно-глибинних тенденцій розвитку, закономірностей тощо». Системність як принцип пізнання створює одну із граней процесу теоретичного вивчення дійсності. Цей принцип взаємозумовлений і взаємозалежний з діалектичними принципами взаємодії, розвитку, історизму, причинності.

Наукові гносеологічні функції принципу системності в пізнанні полягають у перенесенні знання з однієї галузі науки в іншу, у поширенні загальнонаукової мови, в упорядкуванні й систематизації наукового знання. У

дослідженні необхідно визначати зі всіх наукових дисциплін те коло знань, що має відношення до конкретного дослідження і яким варто керуватися в роботі через конкретні умови. Тому використання системного принципу припускає ієрархічність пізнання, багаторівневе вивчення предмета дослідження.

Дослідження визначеного об'єкту передбачає виокремлення найбільш актуальних аспектів, що створюють певні проблеми в практиці корпоративної безпеки управління організаційним розвитком підприємств. Корпоративна безпека є одним з елементів як процесу прийняття рішення в системі корпоративних відносин, так і системи стратегічного управління розвитком. До завдань аналізу системи корпоративної безпеки організаційного розвитку включено такі :

- визначення системи корпоративного управління та корпоративної безпеки, що аналізується, її цілей та завдань;

- проведення первинної декомпозиції з виділенням управляючої підсистеми, об'єктів управління та оточуючого середовища;

- визначення функціональних особливостей системи корпоративного управління в процесах організаційного розвитку;

- дослідження інформаційних характеристик системи стратегічного управління організаційним розвитком;

- визначення кількісних та якісних характеристик показників системи корпоративної безпеки організаційного розвитку;

- оцінювання ефективності системи корпоративної безпеки організаційного розвитку;

- інтерпретація результатів аналізу та розробка рекомендацій.

Дослідження корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства зумовлено процесом прийняття рішення в системі корпоративних відносин та визначається типом рішення, здібностями ОПР – групи осіб, що його приймають. Використання положень поведінкової теорії прийняття рішень забезпечує комплексний підхід, заснований на суспільних науках на відміну від економічної теорії прийняття рішень, де традиційно

робиться акцент на максимізації одержуваної вигоди. Для правильного розуміння та аналізу організаційних та управлінських проблем поведінкова теорія прийняття рішень [142] рекомендує використовувати такі методи дослідження в організаціях:

метод кейсів (*case studies*) – вивчення обставин, що використовуються для дослідження винятково складних або важких рішень; ставить своїм завданням збільшення кількості наявної інформації, особливо стосовно політичних проблем прийняття рішень та перетворення їх в життя;

лабораторний експеримент – застосовується психологами для визначення думок менеджерів при виборі способів використання інформації в процесі прийняття рішень;

теорія ігор – займала важливе положення в часи «холодної» війни завдяки її використанню у воєнних цілях (поняття «виграш»/«програш» є доброю аналогією);

моделювання використовується з застосуванням комп'ютерів або іншої методики, такої як «ділова ситуація», у якій учасники визначають та пояснюють свій вибір, або «комплексні» інвестиційні рішення. Істотним елементом цих методів є умова, що вплив деяких змінних оцінено в балах й ОПР повинні або прийняти, або відхилити пропозицію;

порівняльне польове дослідження – стає все більш звичним способом дослідження при прийнятті рішення, переборюючи недостатність здатності до узагальнення в одних випадках та нестачу відчуття реальності, що притаманна лабораторним експериментам та теорії ігор, – в інших. Звичайно за допомогою цих досліджень створюються типові рішення, що складаються з набору методів, які реально застосовують в аналогічних випадках та роблять висновки стосовно імовірних умов, для яких кожний тип рішення міг би підійти якнайкраще;

описове, нормативне, таке, що пропонує напрям, полягає в описанні конкретної ситуації або формуванні теорії, що пояснює, перевіряє різні варіанти для визначення меж можливих змін деяких аспектів прийняття рішень, або розробці евристичного метода;

психологічний або соціологічний напрям. Психологічний – засновано на вивченні психологічних характеристик індивідуумів, наприклад змінних, що пов'язані з типологією характерів по Юнгу. Соціологічний – метою якого є виявлення індивідуумів, що мають основну владу в організації, вивчення взаємовідносин між ними для виявлення впливу на результат вирішення основних питань;

дослідження інформаційних характеристик, що розглядаються як необхідна умова подолання невизначеності. Вивчення влади та політики допомагає вирішити проблему, що пов'язана з тенденцією покладатися виключно на обробку інформації, роблячи акцент на її стратегічному використанні. Інформація може бути прихована, використана «опортуністично» – в зручному для користувача напрямку, або перекручена, в той час як використання влади відкриває «політичний» вимір прийняття рішення.

Більшість емпіричних досліджень прийняття рішень в умовах організації спрямовані на пошук моделей, що встановлюють зв'язок змінних, які описують реальні процеси. Ці дослідження полягають у пошуку прийнятних моделей для певних ситуації та типів рішень. Вибір у запрограмованих рішеннях, тип яких визначається як раціональний, аналізується за певною процедурою: визначаються значення обраних показників ефективності кожного варіанта рішення; проводиться порівняльна оцінка ефективності, що відповідає заданим правилам переваг та встановленим критеріям; вибір здійснюється за найкращим варіантом. Найбільшу складність при реалізації визначених процедур становить визначення критеріїв ефективності рішення. У результаті досліджень управлінських рішень в організаціях було виявлено два критерії ефективності: ступінь, з яким вдалося досягнути першочергових фінансових та нефінансових цілей.

Характерною особливістю, що значно впливає на досягнення цілі є ясність щодо того, хто керує реалізацією рішення. Чотири стратегії вибору породжують чотири типи керівництва: для обчислювальної стратегії потрібен добрий адміністратор; для винесення спільного рішення – людина, що здатна

привести до порозуміння; для стратегії переговорів – організаційний політик; для стратегії натхнення – харизматичний лідер. Якщо під час процесу прийняття рішення змінюється ступінь невизначеності щодо результатів або способів їх досягнення, може змінюватися й необхідний стиль керівництва.

Іншою характерною рисою є ступінь того, як рішення та пов'язані з ними процеси сприяють одержанню знань. Процес прийняття рішення, в якому високий показник переговорів, що мають місце впродовж усього часу, а також з високим показником натхнення, імовірно, буде більше сприяти одержанню знань і буде характеризуватися як адаптивний. В дослідженні таких процесів значне місце займає оцінка впливу політичних факторів організації здійснення стратегічного вибору, влади, лідерства, інтересів учасників.

Організаційна структура системи управління підприємством, а також ступінь централізації/децентралізації процесу прийняття рішень значно впливають на корпоративну безпеку. Стратегічні рішення вимагають затвердження на рівні керівника, наглядової ради, або на більш високому рівні за межами організації. Централізоване прийняття рішення асоціюється з низьким рівнем новаторства, але сприяє його виконанню, коли від інших учасників-членів організації вимагається мінімальна участь. Якщо рішення стають більш складними, централізований спосіб стає менш ефективним. Централізація, за результатами досліджень [142], має місце тоді, коли вище керівництво приймає рішення самостійно, або коли визначаються деякі основні параметри та політика, але обов'язки з прийняття поточних рішень делегуються нижчим рівням управління.

Дослідження фактора влади ґрунтуються на аналізі інституту прийняття стратегічних рішень в системі корпоративних відносин підприємства. Фактор ступеня впливу учасників здійснення вибору варіюється залежно від того, яку позицію в організації вони займають. Стратегічна теорія управління, орієнтована на обставини, прогнозує, що ступінь впливу менеджерів на ряд рішень буде визначатися стратегічною позицією, яку займає відділ, до якого

вони належать. Стратегічна позиція відділу в аспекті впливу на прийняття стратегічного рішення є значною, якщо відділ посідає центральне місце в трудовому процесі або якщо існує високий ступінь незамінності його співробітників працівниками інших відділів або працівниками, що не належать до організації. Так, влада менеджерів зростає, якщо їх відділ може справлятися з невизначеностями, що мають вирішальне значення для організації. Активна участь менеджерів та їх компетентність що ґрунтується на здатності комплексно розглядати проблеми та вирішувати, має ключове значення для ефективності стратегічного вибору.

Інші підходи до оцінки влади акцентують увагу на здатності осіб, що представляють владу підприємства, створювати правила та методики прийняття рішень, які стосуються їх учасників. Поняття норм та їх застосування до діяльності організації та здійснення рішень є центральним поняттям для дослідження інституту прийняття та реалізації рішень на підприємстві. Для пошуку сутності джерела норм необхідним є інтегроване представлення підприємства як технічної та природної системи, що існує в економіко-правових рамках. Ідеальна модель підприємства як технічної системи не передбачає невизначеності в цілях, у виборі структур та інструментів для їх досягнення. Сприйняття підприємства як природної системи, що є відкритою невід'ємною частиною невизначеного зовнішнього середовища, передбачає розгляд процесу прийняття стратегічних рішень як адаптивний, шляхом «задовільних варіантів», що вимагає гнучкої організаційної структури. Це означає, що ОПР повинні мати достатньо широкий набір загальних уявлень про цілі та методи, а також позицію, яку займає підприємство в цілому. Міри для зростання стійкості включають групове прийняття рішень замість індивідуального та заяву про місію організації.

Сутнісним аспектом інституціонального підходу в дослідженні організації прийняття рішення є обмеження щодо вибору як індивідуумами, так й організаціями, причинами якого є економічні, інструментальні, соціальні та моральні норми. Норми впливають на формування індивідуальних та групових

уявлень про переваги щодо вибору. Так, визначення пріоритетними при виборі економічних норм зумовлює використання фінансових критеріїв – таких, як внутрішня норма прибутку.

Одним із засобів, за допомогою якого інституціональне середовище класифікує організації, є їхнє розмежування за правом власності (приватні або громадські) або за ознакою комерціалізації – за ступенем одержання прибутку шляхом продажу товару безпосередньо покупцям, або за приналежністю до організацій, що надає послуги. За дослідженнями Хіксона було виявлено, що громадським та виробничим організаціям притаманна тенденція до спорадичного прийняття рішень [142]. Ще більший вплив на організацію прийняття рішень було виявлено зі сторони зацікавлених груп – постачальників, замовників, клієнтів, аудиторів, торгівельних партнерів та самих акціонерів. Тому при дослідженні слід враховувати фактор впливу діючих внутрішніх і зовнішніх правил та норм на прийняття рішення в системі корпоративних відносин підприємства.

Формування технології дослідження передбачає вибір методів моделювання та розрахунку, а також показників для оцінювання. Перед дослідником для проведення аналізу будь-якої системи управління постають два напрями: перший – визначення стану системи, що аналізується з метою визначення зони, що потребує покращення та стимулювання змін; другий – дослідження альтернативних варіантів знову створюваної системи з метою вибору кращого варіанту. Таким чином, для проведення дослідження корпоративної безпеки організаційного розвитку вітчизняних підприємств необхідним є:

розробити технологію дослідження – сформулювати етапи та завдання, систему кількісних та якісних показників, комплекс методів та моделей дослідження;

дослідити особливості прийняття стратегічних рішень щодо організаційного розвитку в системі корпоративних відносин підприємства ;

виявити та оцінити фактори прийняття стратегічних рішень у системі корпоративних відносин підприємства;

оцінити взаємодію факторів прийняття стратегічних рішень у системі корпоративних відносин підприємств, як факторів корпоративної безпеки;

проаналізувати процеси організаційного розвитку досліджуваних підприємств;

оцінити ступінь готовності підприємств до реалізації процесів організаційного розвитку;

на підставі результатів дослідження розробити комплекс заходів щодо забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств.

Для реалізації представлених завдань доцільно для кожного етапу аналізу сформувані певні системи показників та методів дослідження (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Завдання комплексного дослідження корпоративної безпеки
організаційного розвитку підприємств**

| Завдання дослідження | Методи дослідження | Характеристика показників |
|---|---|--|
| 1. Проаналізувати умови розвитку промислових підприємств | Порівняльний аналіз | Кількісні показники нефінансового характеру |
| 2. Виявити та оцінити фактори корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств | Факторний аналіз | Кількісні показники фінансового та нефінансового характеру |
| 3. Оцінити взаємозалежність факторів корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств | Канонічний аналіз | Кількісні показники фінансового та нефінансового характеру |
| 4. Оцінити рівень корпоративної безпеки прийняття стратегічних рішень | Індексний метод та метод експертного оцінювання | Показники нефінансового характеру |
| 5. Оцінити готовність підприємства до реалізації стратегії організаційного розвитку | Методи експертного оцінювання | Показники нефінансового характеру |

Вибір методів для вирішення поставлених завдань дослідження відбувається при дотриманні певних умов: ретельної систематизації всього арсеналу методів; чіткому визначенні передумов використання кожного

аналітичного прийому; детальному описі технології реалізації найбільш складних методів. Відповідно до класифікації методів аналізу систем управління, всі аналітичні методи поділяються на розрахункові та евристичні [66, с. 24]. До першої групи входять методи, які використовують чіткі правила логіки. Вони призначені для отримання числових значень і спираються на економіко-математичне моделювання та обчислювальні операції, що здійснюються за допомогою економічних показників. Серед них виділяють методи порівняння, впорядкування та моделювання.

Евристичні методи, до яких належить і метод експертного оцінювання можна поділити на оцінювальні та оцінювально-пошукові. Умови, що передбачають використання евристичних методів складаються, такі:

якісний характер вихідної інформації та її описання за допомогою економічних та соціальних параметрів;

відсутність достатньо представлених та достовірних відомостей за характеристиками об'єкта дослідження;

велика невизначеність вихідних даних для аналізу;

відсутність чіткого предметного описання і математичної формалізації предмета оцінювання;

недостатність часу й засобів для дослідження із застосуванням формальних моделей;

відсутність технічних засобів із відповідними для аналітичного моделювання характеристиками;

екстремальність ситуації, що аналізується.

Сукупність статистичних методів, що представлені в табл. 3.1, допомагають визначити загальні закономірні фактори та причини, що взаємозумовлюють процеси забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку. Факторний аналіз заснований на пошуку причини, що лежить в основі взаємозалежної зміни ознак. Даний метод призначений для виявлення й кількісного опису узагальнюючих характеристик, які відображають весь набір вихідних і сумарних показників. Фактор

розглядається як «причина, рушійна сила якого-небудь процесу, явище, що визначає його характер або окремі його риси» [9, с. 1408]. Розглядаючи всю сукупність підприємств як цілісну систему з притаманними їй властивостями, за допомогою факторного аналізу визначимо закономірні, типові сполучення значень безпосередньо вимірюваних ознак корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств та виявимо загальні причини, які породжують процеси прийняття стратегічних рішень, що притаманні системі корпоративних відносин. З іншого боку, досліджуючи зміни в значеннях ознак, виявимо внутрішні властивості й основні аспекти забезпечення цих процесів.

Фактори встановлюються залежно від їх структури – складу показників, що мають найбільші коефіцієнти факторних навантажень та аналізу взаємозв'язку між ними. З погляду керівника або дослідника це не тільки причини – це інструмент впливу на поточний процес, і використовуючи його можна визначати необхідні параметри даного процесу, а потім, маючи його кількісні характеристики, оцінювати й вносити корективи. Тому фактор, виявлений і оцінений, є ефективним управлінським інструментом .

Завдання визначення мінімальної кількості факторів, яких достатньо для опису вихідної системи показників і їхніх кореляцій, вирішується методом головних компонент [51, 86, 91, 92, 118]. За стандартною процедурою одержують матрицю навантажень вагових коефіцієнтів. Факторні навантаження є характеристиками стохастичного зв'язку між вихідними ознаками й загальними факторами. Для розрахунків факторного аналізу використовувався модуль *Factor Analysis i Principal Components* (метод головних компонентів).

Для дослідження взаємозв'язку та взаємозумовленості факторів прийняття управлінських рішень у системі корпоративних відносин підприємств використовується метод канонічної кореляції. Канонічна кореляція – це розширення парної кореляції на випадок, коли є декілька результативних показників Y та факторів X . Тобто метод канонічних кореляцій дозволяє

провести комплексний аналіз явища. Окремі показники не характеризують повністю групу, до якої вони належать. Характерний представник груп складають дві лінійні комбінації з показників кожної групи. X_q – величина ознак у формі значень пояснювальних показників, Y_p – величини результативних ознак, що характеризують функціонування об'єкта.

Коефіцієнти цих лінійних комбінацій визначаються з умови максимуму коефіцієнта кореляції між комбінаціями. В канонічному аналізі $p \leq q$, де p – кількість результативних показників; q – кількість змінних показників. Кореляція між новими канонічними змінними U и V , визначених як лінійні комбінації початкових ознак:

$$U = a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_qx_q; \quad (2.1)$$

$$V = b_1y_1 + b_2y_2 + \dots + b_py_p.$$

За аналогією з парною кореляцією тіснота зв'язку між канонічними змінними буде визначатися канонічними коефіцієнтами кореляції r :

$$r = \frac{\text{cov}(U, V)}{\sqrt{\text{var}(U) \cdot \text{var}(V)}}. \quad (2.2)$$

Знайдена таким чином пара лінійних комбінацій утворює першу пару «канонічних функцій», яка описує певні властивості обох груп первинних показників. Але групи показників мають ще інші властивості, для концентрованого опису яких знаходять другу пару канонічних функцій, яка є незалежною (некорельованою) з першою парою. Виділяють стільки пар груп, поки не буде практично повністю вичерпано всі особливості груп показників.

Вибір методів та моделей оцінювання є не єдиною важливою умовою отримання об'єктивного уявлення про об'єкт дослідження. Вирішення зазначених завдань дослідження корпоративної безпеки організаційного

розвитку припускає формування системи показників. Для кожного завдання дослідження існує кілька критеріїв відбору показників, що характеризують відповідні аспекти дослідження стратегічного вибору. Загальним критерієм виступає можливість проводити порівняльний аналіз за окремі періоди часу, пов'язуватися причинно-наслідковими взаємовідносинами та характеризувати як стан підприємства, так і його зміни. В аналітичній практиці управління підприємствами часто перевага віддається відносним показникам, у яких вже міститься можливість порівняння – відсоткам, коефіцієнтам, рейтинговим показникам [74, 82, 91, 98]. Однак значною мірою придатність або непридатність показників залежить від ситуації та обраної стратегії підприємства. Крім того, як правило, самостійно розроблені, а не рекомендовані експертами показники викликають більшу довіру у співробітників.

В процесі аналізу корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств використовуються показники фінансового та нефінансового характеру. Розробники концепції стратегічних карт стверджують: «У довгостроковій перспективі використання винятково фінансових показників не тільки позбавляє компанію багатьох можливостей, а й стає ризикованим... Ми переконані, що контроль та аналіз нефінансових показників особливо корисні, якщо компанія стурбована збором та аналізом думок добре інформованих спеціалістів й просто зацікавлених осіб» [98, с 244]. На користь цього дослідники наводять порівняльні характеристики фінансових та нефінансових показників (табл. 2.8).

Збереження для підприємства умов економічної безпеки їх діяльності при розробці та реалізації стратегічних дій з організаційного розвитку викликає необхідність аналізу фінансово-економічних показників, що характеризують його стан. Разом з тим, неможливо провести всебічний аналіз без показників нефінансового характеру, що відповідають оцінкам управлінців та експертів. Тому доречним є використання в дослідженні фінансових та нефінансових показників.

Порівняння фінансових та нефінансових показників

| Фінансові показники | Показники стратегічних карт |
|--|---|
| Складність при розумінні, а отже, можливість використання тільки спеціалістами | Кожний може оцінити їх доцільність, не існує необхідності щодо залучення експертів |
| Нормативний характер, існує необхідність контролю й обґрунтування реалістичності | Відбір за розсудом компанії та оформлення за довільною формою |
| Показники складають цілісну систему, що заснована на логічних зв'язках | Показники складно піддаються об'єднанню в систему, їх зв'язок та оцінка у вартісній формі проводиться на рівні розробки стратегії |
| Основна перевага: запобігання компанії від банкрутства та фінансових втрат | Основна перевага: допомога в досягненні успіху |

Потрібно зауважити, що одні й ті самі показники можуть характеризувати декілька ключових аспектів діяльності підприємства, зокрема такі:

фінансові показники характеризують не тільки фінансово-економічну безпеку діяльності підприємства, а й ефективність та якість управління, організаційні аспекти його бізнес-процесів, корпоративну безпеку відносини з інвесторами та споживачами;

рентабельність продаж рекомендується використовувати як показник аспекту відносин з споживачами, але цей же показник характеризує рівень конкурентоспроможності реалізованої продукції, ефективність цінової політики підприємства, його фінансової діяльності;

обсяг продаж нових видів продукції є одним із можливих показників організації бізнес-процесів і, разом з тим, ознакою процесів розвитку, особливо тоді, коли інноваційна діяльність підприємства відноситься до критичних його факторів успіху;

компетенція та час реалізації проекту з удосконалення бізнес-процесів розглядається в аспекті навчання та розвитку й, крім того, в організаційному аспекті бізнес-процесів.

За результатами аналітичного дослідження, виконаного відомою консалтинговою компанією KPMG через опитування 310-ти керівників компаній всього світу, зафіксовано підвищений інтерес ділової спільноти до питань, які пов'язані з конфліктністю прийняття стратегічних рішень – Ради директорів стають все більш впливовими, інвестори більш вимогливими, топ-менеджмент більш обізнаним в ключових питаннях ведення бізнесу. Більша частина опитуваних вважає, що вирішення проблем корпоративної безпеки ведення бізнесу забезпечується через впровадження стандартів якості в процеси прийняття стратегічних рішень, глибокого осмислення особливостей розвитку, забезпечення інтересів стейкхолдерів, відкритості у поданні інформації, умілому використанні інструментарію з управління ризиками. Це підтверджується результатами опитування, так як найбільшу значимість серед стратегічних рішень, що приймаються в системі корпоративного управління на вітчизняних підприємствах представляють: забезпечення інтересів акціонерів (85% респондентів вважають це є основною функцією корпоративного управління в компаніях) та великих угод (75%), стійкого розвитку (65%), оптимізації бізнес-процесів (50%), внутрішнього контролю та аудиту (50%) та стратегії розвитку (45%)[126].

В травні 2016 року Рейтинговим агентством IBI-Rating було проведено дослідження в компаніях реального сектору України. Для дослідження було обрано 55 підприємств, серед них 12 (що склало 21,8%) [126], акції яких розміщено на міжнародних фондових біржах (іноземні компанії з активами в Україні). Дослідження проводилось за такими напрямками, як: захист прав акціонерів; Наглядова рада; менеджмент, аудит та контроль; розкриття інформації та прозорість; власні ініціативи та взаємодія з регулятором. За результатами дослідження встановлено, що:

компанії, акції яких розміщено на міжнародних біржах, демонстрували найвищий рівень стандартів корпоративного управління (середнє значення балу відповідності становило 95%). Зазначені компанії ратифікували та дотримуються стандартів і принципів корпоративного управління,

встановлених Варшавською та Лондонською фондовою біржею;

середньозважений рівень відповідності передовим міжнародним та вітчизняним практикам, принципам ефективного корпоративного управління компаній, акції яких торгуються на вітчизняних фондових біржах, склав 56,3%, що відповідає помірному рівню ризику (оцінка на межі задовільного рівня вказує на наявність значного ризику для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів). Одна з компаній має занадто низький рівень розкриття інформації та захисту інвесторів;

більшість компаній, акції яких допущені до торгів на вітчизняних фондових біржах, дотримуються обов'язкових вимог законодавства в частині корпоративного управління; разом з тим, загалом показники, що відображають стан корпоративного управління у вітчизняному корпоративному секторі, характеризують недостатній рівень захисту міноритарних акціонерів та стейкхолдерів (інвесторів);

посилення регуляторних вимог (впродовж останніх років) сприяло покращенню корпоративного управління загалом по аналізованим компаніям. Попри це, далеко не всі установи опираються на передові принципи корпоративного управління. Так, значна частина проаналізованих вітчизняних компаній реального сектору не публікує інформацію про кінцевих бенефіціарів, не має незалежних членів у складі Наглядових рад, корпоративних секретарів та кодексу корпоративного управління; разом з тим, переважна кількість проаналізованих суб'єктів дотримується вимог стосовно розкриття обов'язкової інформації, а також публікує ключову інформацію про діяльність, фінансові результати і управлінський склад на власних сайтах. Варто зазначити, що більшість компаній виконують лише обов'язкові вимоги законодавства щодо питань, пов'язаних зі сферою корпоративного управління, тоді як офіційні рекомендації втілюються частково.

За методологією агентства IBI-Rating [126], що проводило у 2018 році оцінювання рівня відповідності передовим міжнародним практикам та

принципам ефективності корпоративного управління, оцінюванню підлягали 5 напрямів, кожен з яких складала 5 питань. При цьому Агентством було враховано вимоги діючого законодавства, принципи корпоративного управління, затверджені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також рекомендації профільної асоціації – «Професійна асоціація корпоративного управління» (ПАКУ). Інформаційну базу представляли – офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), бази даних НКЦПФР про ринок цінних паперів, офіційні сайти Міністерства юстиції України та підконтрольних їй установ, Єдиного державного реєстру судових рішень, Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України, офіційні веб-сайти підприємств, офіційні сайти вітчизняних та міжнародних фондових бірж. Внутрішніми документами, що підлягали аналізу, були: Статут підприємства, Положення Про загальні збори акціонерів, Положення Про наглядову (спостережну) раду, Положення Про ревізійну комісію, Протоколи загальних зборів акціонерів, Кодекс корпоративного управління/етики та інші. Оцінювання якості корпоративного управління здійснювалося за 4-х – рівневою шкалою (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Шкала рівнів відповідності корпоративного управління

| Рівень (CGM), % | Рейтинг | Характеристика рівнів відповідності корпоративного управління |
|-----------------|----------------|--|
| CGM > 80% | сдА(рі) | Об'єкт оцінки має зразковий рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів (зацікавлених осіб) - мінімальні. |
| 60% < CGM < 80% | сдВ(рі) | Об'єкт оцінки має достатній рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів. |
| 40% < CGM < 60% | сдС(рі) | Об'єкт оцінки має задовільний рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів (зацікавлених осіб) - значні. |
| 0 < CGM < 40% | сгD(рі) | Об'єкт оцінки має незадовільний рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів (зацікавлених осіб) - дуже високі. |

Таким чином, можна зробити висновок, що для проведення аналізу корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств, складові системи показників повинні розкривати та відповідати аспектам: ефективності та фінансово-економічної стійкості; якості корпоративного управління; демографії бізнесу та інноваційному розвитку досліджуваних підприємств. Така позиція представляється наступною схемою (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Сукупність причинно-наслідкових зв'язків у системі показників для дослідження корпоративної безпеки організаційного розвитку

Слід зазначити, що в дослідженні процесів прийняття стратегічних рішень в системі корпоративних відносин характерним є високий показник переговорів та натхнення, що сприяє одержанню знань і характеризує його як адаптивний процес, де значне місце має вплив політичних факторів, дії інституту прийняття стратегічного рішення, влади, лідерства, інтересів ключових учасників.

В ідеалі у сформованій системі показників для аналізу корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств показники повинні мати

причинно-наслідковий зв'язок між усіма рівнями ієрархії. Вони можуть стати основою для розробки технології моделювання параметрів управління (дослідження) організаційного розвитку підприємств. Багатоаспектність процесу забезпечення корпоративної безпеки щодо процесів організаційного розвитку визначає необхідність використання при проведенні аналізу показників демографії підприємств, або бізнесу.

Відповідно до економічного словника [89], «показники щодо демографії підприємств розглядаються як відомості про створення, ліквідацію, зміни даних про стан підприємства, включаючи реорганізацію (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення), закриття, призупинення господарської діяльності без офіційного закриття, зміну окремих реквізитів та інші». Для дослідження процесів організаційного розвитку за зазначеними показниками необхідно виділити такі складові: об'єкти змін (організаційної структури, структури активів, основних засобів, організаційно-правової форми тощо), характер та рівень прояву (внутрішні, зовнішні, масштабні, поступові) та способи реалізації процесів організаційного розвитку (реструктуризація, ліквідація, реорганізація, реформування).

Таблиця 2.10

**Показники за складовими процесів організаційного розвитку
на підприємствах**

| Показники організаційного розвитку | Складові процесів організаційного розвитку | | |
|--|--|---------------------------|-------------------|
| | Об'єкти | Характер та рівень прояву | Спосіб реалізації |
| Створення підприємства відбувалося шляхом, кількість подій: | | | |
| утворення нового підприємства | усі об'єкти змін | зовнішні (масштабні) | реорганізація |
| злиття підприємств в одне | усі об'єкти змін | зовнішні (масштабні) | реорганізація |
| поділу підприємства на декілька | усі об'єкти змін | зовнішні (масштабні) | реорганізація |
| поновлення тимчасово призупиненої діяльності раніше існуючого підприємства | усі об'єкти змін | зовнішні (масштабні) | ревіталізація |
| виділення в нове | усі об'єкти змін | зовнішні (масштабні) | реорганізація |

Продовження таблиці 2.10

| Показники організаційного розвитку | Складові процесів організаційного розвитку | | |
|---|--|---------------------------|------------------------------|
| | Об'єкти | Характер та рівень прояву | Спосіб реалізації |
| Структурні зміни на підприємстві, кількість подій: | | | |
| злиття (приєднання) підприємств в одне із збереженням звітуючого | усі об'єкти змін | зовнішні (масштабні) | реорганізація |
| злиття (приєднання) – поглинання своїх дочірніх компаній | усі об'єкти змін | зовнішні (масштабні) | реорганізація |
| виділення підприємств | усі об'єкти змін | зовнішні (масштабні) | реорганізація |
| часткове зменшення активів шляхом їх передачі, продажів | структура активів | внутрішні (поступові) | реструктуризація |
| часткове збільшення активів шляхом їх отримання, купівлі | структура активів | внутрішні (поступові) | реструктуризація |
| узято в оренду основні засоби іншого підприємства | структура активів, процесів | внутрішні (поступові) | реструктуризація |
| передано в оренду основні засоби свого підприємства | структура активів | внутрішні (поступові) | реструктуризація |
| перетворення (зміна організаційно-правової форми) | форма | зовнішні (масштабні) | реформування |
| Припинення діяльності підприємства в результаті, кількість подій: | | | |
| злиття підприємств в одне та приєднання підприємств | підприємства | зовнішні | реорганізація, реформування |
| злиття (приєднання) – поглинання своїх дочірніх компаній | підприємства | зовнішні | реорганізація, реформування |
| поділу підприємств на декілька | підприємства | зовнішні | реорганізація |
| тимчасового призупинення | підприємство | зовнішні | ліквідація, реструктуризація |
| призупинення виробництва | підприємство | зовнішні | ліквідація, реструктуризація |
| повної ліквідації підприємства | підприємство | зовнішні | ліквідація |
| у процесі ліквідації | підприємство | зовнішні | ліквідація |
| перетворення (реорганізації) | підприємство | зовнішні | реорганізація |

Про організаційний розвиток акціонерних товариств можна скласти уяву по динаміці їх кількісного складу (табл. 2.11). Так, за період 2013 –2019 рр. кількість акціонерних товариств зменшилась з 24 493 до 13 902 одиниць (табл. 2.11). Кількість публічних акціонерних товариств (ПАТ) на 01.01.2014 р складала 3 576 одиниць, а на 01.01.2020 р. – 1 418. Кількість приватних акціонерних товариств (ПрАТ) виросла з 4 483 одиниць на 01.01.2014 р до 5 352 на 01.01.2020 р. Водночас, навіть збільшення чи зменшення кількості товариств не є їх перетворенням, а лише свідчить про привабливість тої чи іншої форми

для акціонерів. Судячи по динаміці кількості товариств для акціонерів найбільш привабливою є форма приватного акціонерного товариства і акціонерного товариства з обмеженою відповідальністю. Кількість останніх на 01.01.2020 р. склала 49,94 % в загальній кількості суб'єктів господарювання [114].

Таблиця 2.11

Показники динаміки кількісного складу вітчизняних акціонерних товариств

| Усього юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 1121347 | 1185071 | 123666 | 1298435 | 1350627 |
| У тому числі, акціонерних товариств (АТ) | 15571 | 15206 | 14710 | 14310 | 13902 |
| з них ПАТ | 4149 | 3122 | 2186 | 1727 | 1418 |
| ПрАТ | 3485 | 4328 | 5076 | 5304 | 5352 |
| ТОВ | 488205 | 532401 | 576554 | 632231 | 674437 |
| ТДВ | 1336 | 1392 | 1453 | 1502 | 1513 |

Тобто законодавче перетворення виду акціонерних товариств не сприяло їх збільшенню і не надихнули на підвищення ефективності їх діяльності, про що свідчать показники результатів діяльності найбільших державних корпорацій України. Так, у першому кварталі 2020 р. АТ «НАК «Нафтогаз України» знизив чистий дохід на 1/4 порівняно з річним показником 2019 р., АТ «Укрзалізниця» – майже на 7 млрд. грн., ПрАТ «Укргідроенерго» – на 1/2 відповідного річного показника 2019 р., Адміністрація морських портів України – в 1,5 рази порівняно з 2019 р. Подібна ситуація і в інших державних корпораціях. Про відсутність чистого фінансового результату в першому кварталі 2020 р. звітувала ПАТ «Укренерго», АТ «Укрзалізниця», АТ «Укрпошта» та ін.

Наведені дані свідчать, що існує багато невирішених проблем в корпоративному секторі України, які потребують глибоких наукових досліджень процесів організаційного розвитку, моніторингу станів, системного аналізу управління ними, в тому числі корпоративного, і здійснення реальних заходів підвищення його результативності. Результати діяльності державних

акціонерних товариств показують, що процеси корпоративного управління економікою країни ще не стали впорядкованими, прозорими і ефективними.

2.3. Аналіз та оцінювання факторів корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств

Особливого значення набуває необхідність дослідження факторів корпоративної безпеки для реалізації процесів організаційного розвитку підприємств. Оцінка взаємозв'язку факторів корпоративної безпеки розглядається як своєрідний баланс між компетенціями та можливостями корпоративного управління підприємства й використовується як аналітичний інструмент в стратегічному управлінні організаційним розвитком. Ідея такого балансу запозичена з традиційного управлінського контролю – аналіз бухгалтерського балансу завжди був надійним засобом оцінки становища підприємства. У ході такого аналізу оцінювалася величина та динаміка змін власного капіталу, яка після ряду коригувань приводилась до ринкової вартості підприємства. Показовим з погляду оцінювання вартості підприємства вважався його фінансовий леверидж, тобто відношення власного капіталу до загальної суми активів. Низьке значення цього показника свідчило про сприйнятливість підприємства до можливих коливань ринку, високе – про її перевагу. Якщо доля власного капіталу занадто висока, то підприємство повинно отримувати прибуток вище за середній в галузі, щоб зберегти темпи зростання на рівні середньогалузевих. За аналогією можна скласти баланс факторів прийняття стратегічних рішень у системі корпоративних відносин підприємств, де в активах будуть показники, що відповідають за результативність діяльності підприємства – здатність ефективно управляти його діяльністю, а в пасивах – за організацію процесів прийняття стратегічних рішень в системі корпоративних відносин. Визначити закономірності здатностей, що створюють умови для реалізації процесу організаційного розвитку, можна за

допомогою моделей факторів корпоративної безпеки підприємств.

З огляду на досить великий обсяг статистичних даних про діяльність підприємств, методом моделювання факторів корпоративної безпеки обрано факторний аналіз. Опис факторів здійснюється за допомогою системи кількісних показників фінансового та не фінансового характеру. Фактори представляють спрощену структуру, що повинна, по можливості, добре відтворювати первинні дані. Завдання визначення мінімальної кількості факторів, яких досить для опису вихідної системи показників та їх кореляцій, вирішується методом головних компонентів.

Розглядаючи як ключовий елемент корпоративної безпеки організаційного розвитку забезпечення ефективного функціонування та гармонізацію інтересів учасників корпоративних відносин, сформуємо систему показників. Визначимо ознаки, за якими будуть виокремлюватися групи показників для вирішення завдання щодо аналізу факторів (табл. 2.12): результативність діяльності підприємств, структура та концентрація власності, організація діяльності наглядової ради.

Результативність діяльності підприємств визначається прибутком, який воно отримує. Показники рентабельності відображують те, наскільки ефективно підприємство використовує свої засоби з метою отримання прибутку. Існує дві групи показників рентабельності: рентабельність капіталу та рентабельність продажів. Результативність діяльності підприємств було представлено показниками рентабельності власного капіталу та продажів. Рентабельність власного капіталу (x_1) – представляє інтерес для акціонерів та потенційних інвесторів і показує, який прибуток приносить кожна інвестована власниками капіталу (акціонерами) грошова одиниця. Цей показник відіграє важливу роль при оцінюванні 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 разі, якщо рентабельність активів менше, ніж відсотки, що сплачуються на позикові кошти, вплив залучених коштів на діяльність підприємства повинен бути оцінений негативно.

Таблиця 2.12

**Система показників для оцінювання факторів корпоративної безпеки
організаційного розвитку підприємств**

| Найменування показників | Методика розрахунку |
|--|---|
| Результативність діяльності підприємства | |
| Рентабельність власного капіталу (x_1) | Співвідношення прибутку до середньої за період величини власного капіталу |
| Чиста рентабельність продажів (x_2) | Співвідношення валового прибутку до доходу від реалізації продукції |
| Коефіцієнт автономії (x_3) | Співвідношення власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів |
| Коефіцієнт оборотності активів (x_4) | Співвідношення між виручкою і середньорічною сумою активів |
| Структура та концентрація власності | |
| Питома вага акцій, що належать іноземним інвесторам, % (x_5) | Кількість акцій іноземних інвесторів, 100% |
| Питома вага акцій, що належать юридичним особам, % (x_6) | Кількість акцій юридичних осіб, 100% |
| Питома вага акцій, що належать членам виконавчих органів, % (x_7) | Кількість акцій членів виконавчих органів, 100% |
| Питома вага акцій, що належать державі, % (x_8) | Кількість акцій держави, 100% |
| Кількість акціонерів-власників, що володіють більше 10 % акцій (x_9) | Кількість акціонерів-власників, що володіють більше ніж 10% акцій |
| Питома вага акцій акціонерів-власників, що володіють більше 10% акцій (x_{10}) | Кількість акцій акціонерів-власників, що володіють більше 10% ,100% |
| Організація діяльності Наглядової ради | |
| Частота проведення засідань Наглядової ради (x_{11}) | Кількість засідань Наглядової ради / 365 днів |
| Питома вага акціонерів, що працюють на підприємстві, у складі Наглядової ради, % (x_{12}) | Кількість акціонерів, що працюють на підприємстві в складі Наглядової ради / кількість членів Наглядової ради |
| Питома вага акціонерів-юридичних осіб у складі наглядової ради, % (x_{13}) | Кількість акціонерів-юридичних осіб у складі Наглядової ради / кількість членів Наглядової ради |
| Питома вага акціонерів, що володіють менше 10% акцій, в складі Наглядової ради, % (x_{14}) | Кількість акціонерів, що володіють менше 10% акцій, у складі Наглядової ради / кількість членів Наглядової ради |
| Питома вага акцій членів Наглядової ради в акціонерному капіталі (x_{15}) | Кількість акцій, що належать членам Наглядової ради / кількість членів Наглядової ради |
| Питома вага представників держави в складі Наглядової ради, % (x_{16}) | Кількість представників держави в складі Наглядової ради / кількість членів Наглядової ради |

Рентабельність продажів (x_2) – цей коефіцієнт узагальнює кінцеву ефективність виробничих, маркетингових та цінових рішень менеджменту. Рентабельність продажів залежить від кон'юнктури ринку та відображає 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.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його діяльності з погляду довгострокової перспективи, яка пов'язана, перш за все, із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів та інвесторів. Коефіцієнт автономії (x_3) характеризує долю власного капіталу в загальній сумі коштів, що авансовані в діяльність підприємства. Чим вище значення цього показника, тим більш фінансово стабільне підприємство, що є дуже важливим у відносинах з кредиторами.

Ділова активність підприємства проявляється у динамічності його розвитку, досягненні поставлених цілей, ефективності використання економічних ресурсів. За допомогою коефіцієнта оборотності активів (x_4) оцінюється ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів незалежно від джерела їх залучення, тобто він характеризує швидкість обороту капіталу й результативність інвестиційної діяльності підприємства.

Структура та концентрація власності значно впливає на якість корпоративного управління, прийняття управлінських рішень та визначає інвестиційну привабливість підприємства. Від структури акціонерного капіталу сильно залежить прийняття стратегічних рішень наглядовою радою, інформаційна прозорість, участь акціонерів в управлінні підприємством та врахування їх інтересів.

Структура власності впливає на стратегічний вибір та його реалізацію, на ефективність діяльності підприємства. З одного боку, від структури власності залежить ефективність контролю над менеджментом, якість оцінки

його зусиль та можливість застосування до нього санкцій. З іншого боку, менеджмент певною мірою орієнтується на цілі, які переслідує власник. Його рішення будуть різними у тому разі, якщо бажанням власників є отримання максимальних прибутків у поточному періоді або якщо вони орієнтуються на довгострокову перспективу підприємства й майбутні прибутки.

Злиття функцій менеджменту та власника в умовах високого рівня концентрації власності призводить до абсолютної залежності наглядової ради від великого власника. У товариствах зі змішаною власністю держава може проводити політику збереження існуючого розподілу великих пакетів акцій під своїм контролем, що зумовлює доступ мінімальної кількості осіб до прийняття управлінських рішень. При оцінюванні якості корпоративного управління загально визнаним є підхід, згідно з яким різні типи акціонерів мають одну й ту ж саму цільову функцію – максимізацію прибутку. На думку Дж. Ерла та С. Естріна, аргументами цільової функції можуть бути: для держави – податки, зайнятість, поставки; для працівника – зайнятість, заробітна платня, робочі години; для менеджменту – розмір підприємства, імідж, кар'єра тощо [92].

Група показників, що представляють структуру та концентрацію власності включає: питому вагу акцій, що належать іноземним інвесторам (x_5), питому вагу акцій, що належать юридичним особам (x_6), питому вагу акцій, що належать членам виконавчих органів (x_7), питому вагу акцій, що належать державі (x_8), кількість акціонерів-власників, що володіють менше 10% акцій (x_9), частка акцій, що належать акціонерам-власникам, що володіють більше 10% акцій (x_{10}).

Наглядова рада є важливим елементом корпоративної безпеки, так як забезпечує захист прав та інтересів акціонерів, а також здійснювати контроль за діяльністю виконавчих органів та ключовим органом прийняття стратегічних рішень.

До групи показників за критерієм організація діяльності наглядової ради належать такі: частота проведення засідань наглядової ради (x_{11}), питома вага акціонерів, що працюють на підприємстві, в складі наглядової ради (x_{12}),

питома вага акціонерів у складі Наглядової ради (x_{13}), питома вага акціонерів, що володіють менше 10% акцій, у складі Наглядової ради (x_{14}), питома вага акцій членів Наглядової ради в акціонерному капіталі (x_{15}), питома вага представників держави в складі Наглядової ради (x_{16}).

Дослідження проводилися на 27 машинобудівних підприємствах Східної України впродовж чотирьох років (Додаток В). Для проведення розрахунків факторного аналізу використаний модуль Factor Analysis і Principal Components (головних компонентів) ліцензійного статистичного пакета Statgraphics Plus 5.1 International Professional. Розпізнавання та назва основних факторів проведено на підставі структури їх вагових коефіцієнтів (табл. 2.13, Додаток В).

Таблиця 2.13

Фактори корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств

| Умовні позначення | Назва факторів | Зміст факторів |
|-------------------|--|--|
| F_1 | Структури акціонерного капіталу | $-0,848735x_7 - 0,836594x_{12} + 0,713168x_6 + 0,511568x_3 + 0,472773x_{15}$ |
| F_2 | Ефективності та дієвості Наглядової ради | $-0,791226x_5 - 0,670949x_{14} + 0,594264x_4 + 0,508245x_{11}$ |
| F_3 | Концентрації власності | $-0,559008x_{10} - 0,499473x_9 + 0,668453x_1$ |
| F_4 | Ефективності управління | $-0,693764x_2 - 0,528123x_{13}$ |

Першим і найбільш істотним є фактор F_1 , що утворений показниками x_7 , x_{12} , x_6 , x_3 , x_{15} , послідовність яких сформована за ступенем убунання факторних навантажень (рис. 2.2).

Велике значення серед показників даного фактору має питома вага акцій, що належать членам виконавчих органів (x_7). Власник, який є управлінцем (менеджером), має суттєві переваги та змогу лобювати власні інтереси, що впливають з його положення в системі управління, а не з майнових прав. Показник (x_7) свідчить про поєднання функції власності й управління на підприємстві, що обмежує залучення найманого менеджменту до управління підприємством.

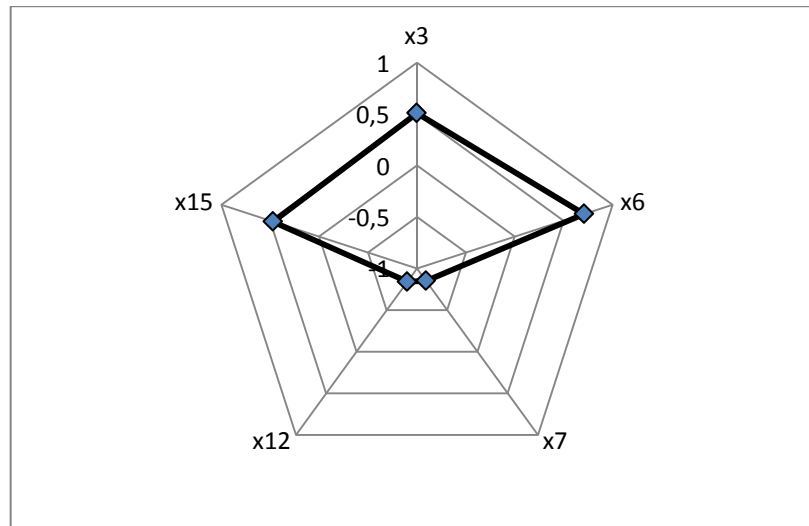


Рис. 2.2. Розподіл факторних навантажень показників у факторі структури акціонерного капіталу

До складу даного фактору належить питома вага акціонерів, що працюють на підприємстві, у складі Наглядової ради (x_{12}). Від'ємне значення факторного навантаження показника пов'язане з тим, що ці члени наглядової ради мають тенденцію працювати в інтересах декількох акціонерів, яких вони представляють. В іншому випадку, вони орієнтуються не на прибуток власників, а на заробітну платню, на шкоду довгостроковому розвитку.

Позитивне значення факторного навантаження показника питомої ваги акцій, що належить юридичним особам (x_6), свідчить про те, що у своїй більшості фізичні особи зорієнтовані на отримання поточних прибутків і не прагнуть досягнення стратегічних цілей підприємства, в той час як юридичні особи-власники акцій більше зацікавлені в стійких темпах розвитку, як умови існування бізнесу в цілому, й віддають перевагу не присвоєнню, а реінвестуванню прибутку.

Коефіцієнт автономії (x_3) показує незалежність підприємства від позикового капіталу, його достатню фінансову забезпеченість, яка дає можливість безперебійного процесу діяльності підприємства. Чим вище значення цього показника, тим більшою є фінансова стабільність підприємства,

що є дуже важливим у відносинах з кредиторами й може розглядатися, як критерій надійності.

Питома вага акцій членів наглядової ради в акціонерному капіталі (x_{15}) говорить про участь міноритарних акціонерів у діяльності Наглядової ради й говорить про можливість захисту їх інтересів на досліджуваних підприємствах. Цей показник свідчить про незалежність діяльності членів Наглядової ради від інтересів великого акціонера (чи групи акціонерів). Незалежні члени Наглядової ради підвищують ефективність контролю за прийняттям рішень, особливо на підприємствах з високим ступенем концентрації власності.

Серед показників фактору F_2 (рис. 2.3) варто звернути увагу на питому вагу акцій, що належать іноземним інвесторам (x_5). Від'ємне значення факторного навантаження свідчить про низьку інвестиційну привабливість підприємств.

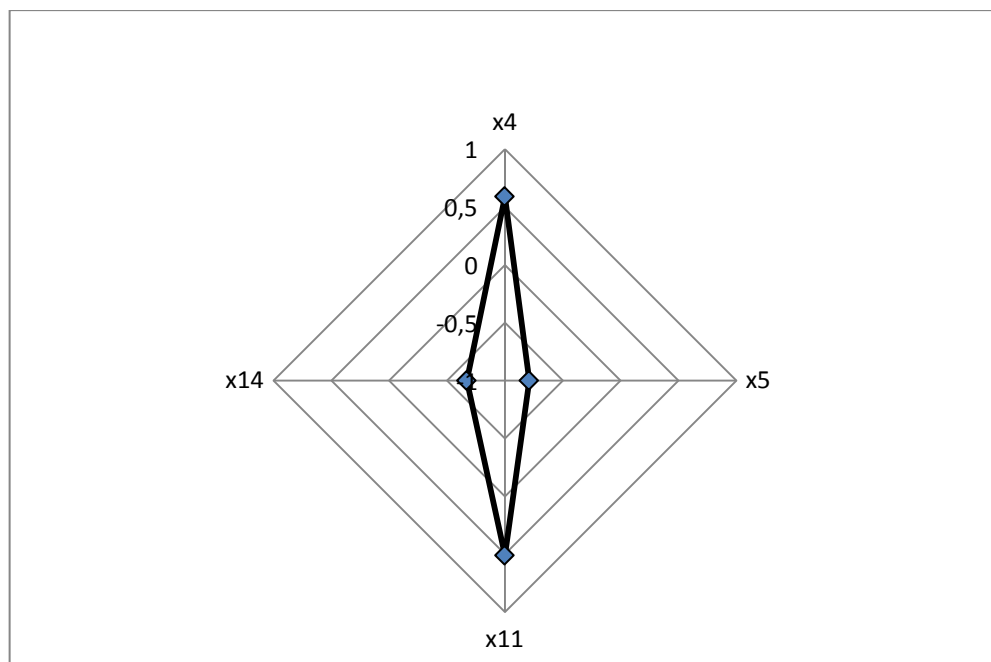


Рис. 2.3. Розподіл факторних навантажень показників у факторі ефективності Наглядової ради

До складу даного фактора належить частота проведення засідань наглядової ради (x_{11}). Від характеру діяльності наглядової ради підприємства залежить якість

стратегічного управління й ефективність контролю за діяльністю менеджменту. Негативний вплив у факторі показника частоти проведення засідань Наглядової ради (x_{11}) опосередковано може свідчити про незначний вплив Наглядової ради в системі корпоративної безпеки, про низький рівень залучення в управлінні, неефективне виконання обов'язків членами Наглядової ради.

До показників, що позитивно впливають на фактор ефективності Наглядової ради належить питома вага акціонерів у складі Наглядової ради, що володіють менше 10% акцій підприємства (x_{14}), та коефіцієнт оборотності активів (x_4). Це свідчить про виконання гарантій щодо об'єктивності прийняття рішень, участі у визначенні стратегічного вибору міноритарних акціонерів, урахування їх інтересів та ефективність використання ресурсів підприємства, незалежно від джерела їх залучення.

Фактор концентрації акціонерного капіталу (F_3) складають показники: питома вага акцій акціонерів-власників, що володіють більше 10% акцій (x_{10}), кількість акціонерів-власників, що володіють більше 10% акцій (x_9) та рентабельність власного капіталу (x_1) (рис. 2.4).

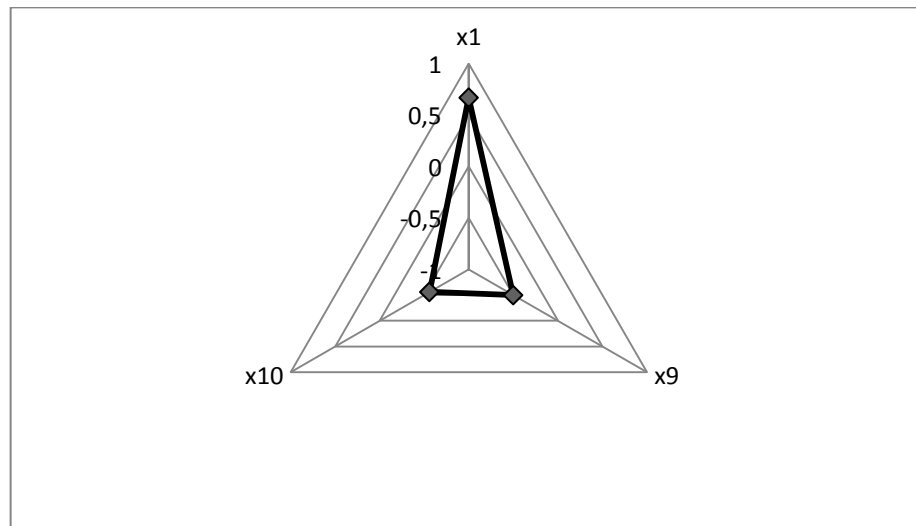


Рис. 2.4. Розподіл факторних навантажень показників у факторі концентрації власності

Перші два показники, що характеризують концентрацію власності, мають від'ємне значення. Якщо власність концентрована, то власникам легше

контролювати діяльність менеджменту. Існує думка, що міноритарні акціонери менше впевнені у збереженні контролю над підприємством у майбутньому, а тому націлені на сьогоденний прибуток. У даному разі, концентрація власності негативно впливає на врахування інтересів та захист прав міноритарних акціонерів. Разом з тим позитивний вплив показника рентабельності власного капіталу (x_1 – який прибуток приносить кожна інвестована власниками грошова одиниця) характеризує ефективність управління власним капіталом та вкладень у діяльність досліджуваних підприємств.

Фактор F_4 утворили показники рентабельності продажів (x_2) та питомої ваги акціонерів-юридичних осіб у складі наглядової ради (x_{13}). Від'ємне значення показника рентабельності продажів (x_2) відображає неефективність рішень менеджменту щодо виробничої, маркетингової та цінової політики підприємства. Від'ємне значення показника питомої ваги акціонерів-юридичних осіб у складі наглядової ради (x_{13}) говорить про те, що не відбувається залучення цієї групи акціонерів до управління підприємством.

Сформована факторна система (табл. 2.14) відображає закономірності впливів на корпоративну безпеку і виділяє ієрархію факторів, їх структуру та значущі показники.

Таблиця 2.14

**Обґрунтування назви факторів за виділеними ознаками
корпоративної безпеки підприємств**

| Назва виявлених факторів | Позначення елементарних ознак, що визначають складну ознаку | Коефіцієнт інформативності, K_i |
|---|---|-----------------------------------|
| F_1 – структури акціонерного капіталу | $x_7, x_{12}, x_6, x_3, x_{15}$ | 0,85 |
| F_2 – ефективності Наглядової ради | x_5, x_{14}, x_4, x_{11} | 0,84 |
| F_3 – концентрації власності | x_{10}, x_9, x_1 | 0,65 |
| F_4 – ефективності управління | x_2, x_{13} | 0,55 |

Підтвердження значущості ознак, що брали участь у формуванні назви головних факторів, визначають шляхом обчислення коефіцієнтів

інформативності K_u . Завдання розпізнавання головних ознак і визначення для них назви є важливим і ґрунтується на рівнях вагових коефіцієнтів. Існує спеціальна методика визначення критичної кількості ознак для пояснення головних факторів.

Для кожного головного фактора F множина значень a_{jr} умовно розбивається на чотири підмножини з нечіткими межами: W_1 – підмножина незначущих вагових коефіцієнтів; W_2 – підмножина значущих вагових коефіцієнтів; W_3 – підмножина значущих вагових коефіцієнтів, що не беруть участі у формуванні назви головного фактора; $W_2 - W_3$ – підмножина значущих вагових коефіцієнтів, що беруть участь у формуванні назви головного фактора.

На своїх межах підмножина W_3 має критичні значення: в $a_{кр1}$ – максимальна кількість ознак, що пояснюють головну компоненту, $a_{кр2}$ – мінімальна кількість пояснювальних ознак ($a_{кр1} = 0,2$; $a_{кр2} = 0,4$).

Підтвердження значущості ознак, що брали участь у формуванні назви головних факторів, визначають шляхом обчислення коефіцієнтів інформативності (2.3):

$$K_u = \frac{\sum_{j=1}^n a_{jr}^2 \times (W_2 - W_3)}{\sum_{j=1}^n a_{jr}^2} . \quad (2.3)$$

Набір пояснювальних ознак вважається задовільним, якщо значення K_i знаходиться у межах 0,75-0,95.

Спираючись на оцінку інформативності кожного фактору, можна стверджувати, що лише для перших двох факторів (F_1, F_2) набір пояснювальних ознак відповідає критерію задовільності. Тому для оцінювання факторів корпоративної безпеки досліджуваних підприємств враховувалися показники, що складають зміст саме факторів структури акціонерного капіталу та ефективності Наглядової ради.

Для побудови моделей взаємозв'язку зазначених факторів використано метод канонічної кореляції. Всі необхідні обчислення виконано за допомогою процедури Canonical Correlations пакета STATGRAPHICS Plus (Додаток В).

Для моделювання взаємодії та взаємозумовленості результатів діяльності підприємства та структури акціонерного капіталу, а також результатів діяльності підприємства та структури Наглядової ради використовувалася система кількісних показників, що відповідає змісту відповідних факторів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Зміст ознак для моделювання балансу та взаємоузгодженості факторів корпоративної безпеки підприємств

| Пояснювальні ознаки (U) | Результативні ознаки(V) |
|---|--|
| <i>Перша система</i> | |
| <i>Структура акціонерного капіталу</i> | <i>Ефективності діяльності підприємств</i> |
| x_1 – питома вага акцій, що належать іноземним інвесторам; x_2 – питома вага акцій, що належать юридичним особам; x_3 – питома вага акцій, що належать державі; x_4 – питома вага акцій, що належать членам виконавчих органів; x_5 – питома вага акцій, що належать акціонерам-власникам, які володіють більше 10% акцій x_6 – кількість акціонерів-власників, що володіють більше 10% акцій | y_1 – рентабельність власного капіталу; y_2 – чиста рентабельність продажів; y_3 – коефіцієнт оборотності активів; y_4 – коефіцієнт автономії |
| <i>Друга система</i> | |
| <i>Структури та організації діяльності Наглядової ради</i> | <i>Ефективності діяльності підприємств</i> |
| z_1 – питома вага представників держави в складі Наглядової ради; z_2 – питома вага акціонерів, що працюють на підприємстві, у складі Наглядової ради; z_3 – питома вага акціонерів, що володіють менше 10% акцій, у складі Наглядової ради; z_4 – питома вага акціонерів-юридичних осіб у складі Наглядової ради; z_5 – питома вага акцій членів Наглядової ради в акціонерному капіталі; z_6 – частота проведення засідань Наглядової ради | y_1 – рентабельність власного капіталу; y_2 – чиста рентабельність продажів; y_3 – коефіцієнт оборотності активів; y_4 – коефіцієнт автономії |

Оскільки сумарні показники обрані як основні критерії оцінки якості та ефективності корпоративного управління діяльністю підприємства, то баланс між факторами буде моделюватися на підставі такої послідовності:

ефективність діяльності (у) ↔ структура акціонерного капіталу (х);

ефективність діяльності (у) ↔ діяльність Наглядової ради (z).

Таким чином, оцінювання взаємозв'язку та взаємозумовленості між двома системами за рахунок послідовного моделювання взаємодії виділених елементів значно спрощує завдання дослідження.

На підставі отриманих результатів розрахунку (Додаток В) можна зробити ряд попередніх зауважень. По-перше, близька до одиниці величина коефіцієнта кореляції говорить про те, що виявлені дуже сильні лінійні взаємозв'язки між спостережуваними показниками. Це відповідає змісту процесів прийняття стратегічних рішень у системі корпоративних відносин підприємств і взаємозумовленості змін у стані структури акціонерного капіталу та діяльності Наглядової ради.

По-друге, виявляємо найбільш істотні внутрішні причини, що зумовлюють баланс зазначених факторів. Результати моделювання взаємозв'язку та взаємозумовленості факторів корпоративної безпеки представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Моделі взаємозв'язку показників ефективності діяльності (V_1)
та структури акціонерного капіталу (U_1)**

| Модель |
|---|
| $U_{11} = -0,550719x_1 + 0,150882x_2 + 0,0201653x_3 + 0,561474x_4 + 0,41191x_5 - 0,394328x_6$ $V_{11} = 0,156096y_1 - 0,419631y_2 + 0,445905y_3 + 1,07644y_4$ |
| $U_{12} = 0,00420936x_1 - 0,141529x_2 + 1,26067x_3 + 0,335617x_4 - 0,768584x_5 - 0,998302x_6$ $V_{12} = -0,0273231y_1 + 0,435687y_2 - 0,880369y_3 + 0,17868y_4$ |

Системи складних ознак формуються за рівнем значущості взаємозв'язків не більшого ніж 0,05. У першій моделі (табл. 2.16, рис. 2.5) статистично значущим є 1-й та 2-й канонічні корені, тому доцільно розглядати перші дві пари канонічних змінних.

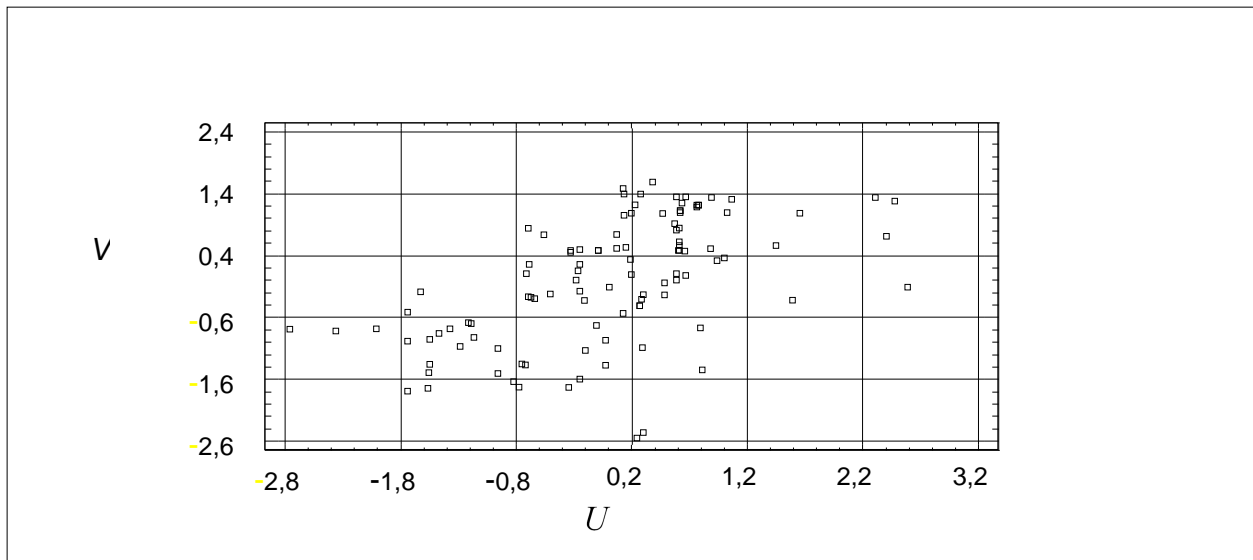


Рис. 2.5. Діаграма розсіяння канонічних змінних у моделях ефективності діяльності (V_I) та структури акціонерного капіталу (U_I)

Канонічна кореляція R (0,56 – для першої моделі та 0,49 – для другої) свідчить про наявність залежності між групами змінних та її високу значущість ($p < 0,001$, Chi-Square – 0,78 та 0,4 відповідно). Після визначення кількості канонічних коренів необхідна їх інтерпретація. Одним із способів інтерпретації є розгляд канонічної ваги. Чим більше приписана вага (тобто її абсолютне значення), тим більшим є внесок певної змінної в значення канонічної змінної.

Структура зв'язків у сформованій моделі $\{U_{11}, V_{11}\}$ свідчить, що найбільш значущою й визначальною причиною, яка відповідає балансу зазначених факторів, є взаємозумовленість низької активності участі іноземних інвесторів та неконкурентоспроможності продукції – від'ємне значення питомої ваги

акцій, що належить іноземним інвесторам (x_1) та чистої рентабельності продажів (y_2) для першої системи.

У другій системі $\{U_{12}, V_{12}\}$ від'ємні значення питомої ваги акцій, що належить юридичним особам (x_2), та кількість акціонерів-власників, які володіють більше 10% акцій (x_6), відповідає ознакам «розпиленої» власності та взаємозумовлюють збитковість та пасивність діяльності підприємств, ускладненість прийняття рішень про інвестиції та контроль над менеджментом. Це підтверджує від'ємне значення показників рентабельності власного капіталу (y_1) та коефіцієнта оборотності активів (y_3). Поясненням цих процесів є те, що міноритарні акціонери менше впевнені у збереженні контролю над підприємством у майбутньому, а тому націлені на сьогоденний прибуток. Окрім того, «розпилена» власність збільшує витрати на прийняття управлінських рішень. Часто це призводить до того, що фактичний контроль над підприємством переходить до вузької групи акціонерів, що не має на це формальних майнових прав.

Крім того, у другій підсистемі $\{U_{12}, V_{12}\}$ питома вага акцій, що належать іноземним інвесторам (x_1), державі (x_3), членам виконавчих органів (x_4), та акціонерам-власникам, що володіють більше 10% акцій (x_5) оказують позитивний вплив на фінансово-економічну незалежність підприємств (коефіцієнт автономії y_4) та реалізацію виробленої продукції (y_2). Однак позитивний вплив на діяльність підприємства діє лише до певного рівня. При абсолютному домінуванні одного власника, а про це свідчать визначені тенденції, виникають ситуації отримання приватних вигід, наприклад, у вигляді спрямування грошових потоків у приватні руки на шкоду основної діяльності підприємства.

Традиційною є думка, що діяльність підприємства з високою часткою держави в акціонерному капіталі є менш результативною. Максимізація прибутку зазвичай не є основною метою держави, яка може надавати перевагу цілям політичного чи соціального характеру. Так, наприклад, зацікавленість держави в підтримці високого рівня зайнятості може обмежувати структурні

реформи на підприємстві, а преференції, що надаються такому підприємству, послаблюють його конкурентне оточення й знижують стимули менеджменту до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Діяльність підприємства може бути більш результативною і тоді, коли домінуючим власником є члени виконавчих органів, менеджери (x_4). Однак це залежить від інтересів менеджерів. Він може розраховувати не на тривале функціонування підприємства, а на швидке виведення активів, що негативно позначиться на діяльності підприємства. Окрім того, менеджер-власник може схилитися до збільшення адміністративних й представницьких витрат. Наявність частки менеджменту в структурі акціонерного капіталу є доцільною у кількості не більше 30%. На досліджуваних підприємствах цей баланс існує. Тобто менеджмент володіє кількістю акцій, яка не дозволяє йому діяти всупереч інтересам акціонерів, і в той же час мотивує до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Вважається, що «ідеальну» форму корпоративного управління забезпечують підприємства, які належать іноземним інвесторам (x_1). Перетворення щодо конкурентоспроможності підприємств з іноземним капіталом здійснюються найкращим чином. Але частка іноземного капіталу повинна бути більше 30%.

Це може бути доказом на користь аутсайдерської власності на підприємстві. Аутсайдери більш прагматичні в оцінці управлінських рішень, схильні до проведення структурних змін на підприємстві та прагнуть до ефективної організації виробництва. Крім того, аутсайдерська власність є більш концентрованою.

В наступній моделі (табл. 2.17, рис. 2.6) статистично значущими є 1-й та 2-й канонічні корені, тому доцільно розглядати перші дві пари канонічних змінних. Канонічна кореляція R (0,51 – для першої моделі та 0,45 – для другої) свідчить про наявність залежності між групами змінних та її високу значущість ($p < 0,001$, Chi-Square – 0,62 та 0,31 відповідно).

Моделі взаємозв'язку показників ефективності діяльності (V_2) та структури й організації діяльності наглядової ради (U_2)

| Модель |
|--|
| $U_{21} = -0,113985z_1 - 0,330664z_2 - 0,293373z_3 - 0,49828z_4 - 0,0845642z_5 - 0,732327z_6$ $V_{21} = 0,639704y_1 - 1,06316y_2 - 0,32398y_3 + 0,77236y_4$ |
| $U_{22} = -0,613554z_1 - 0,163835z_2 + 0,594044z_3 - 0,593524z_4 - 0,0244887z_5 + 0,172944z_6$ $V_{22} = 0,0124471y_1 - 0,444046y_2 + 1,01693y_3 + 0,46414y_4$ |

У сформованій моделі $\{U_{21}, V_{21}\}$ від'ємне значення всіх показників, що відображають ознаки структури та організації діяльності Наглядової ради – питома вага представників держави в складі Наглядової ради (z_1); акціонерів, що працюють на підприємстві, в складі Наглядової ради (z_2); акціонерів, що володіють менше 10% акцій, в складі Наглядової ради (z_3); акціонерів-юридичних осіб у складі Наглядової ради (z_4); акцій членів Наглядової ради в акціонерному капіталі (z_5) та частота проведення засідань Наглядової ради (z_6), – зумовлюють збитковість реалізації продукції (y_2) та пасивність діяльності підприємств (y_3).

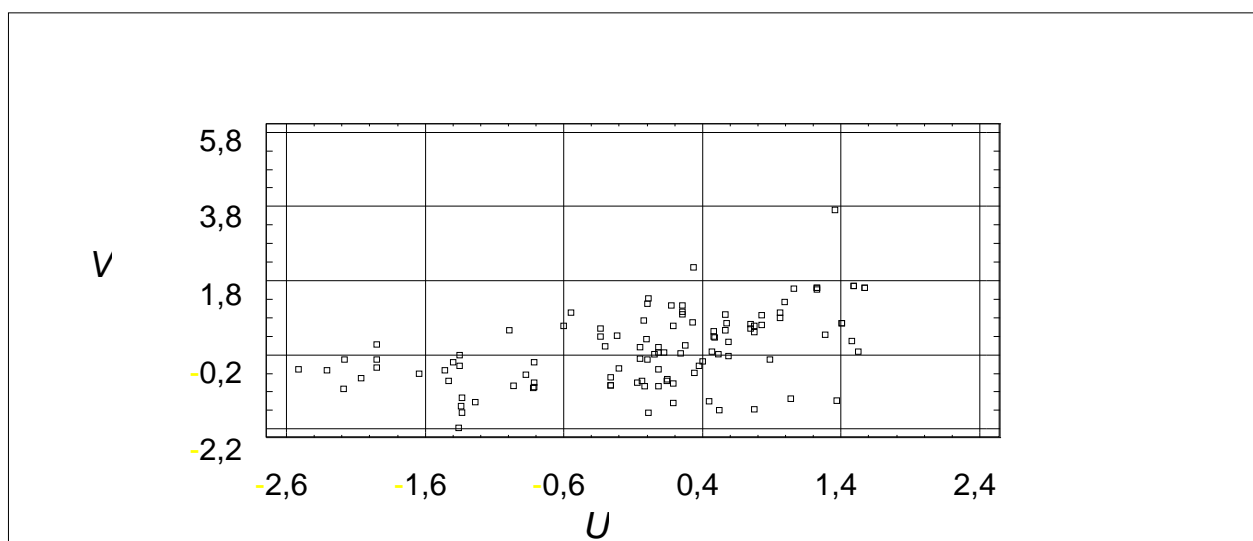


Рис. 2.6. Діаграма розсіяння канонічних змінних у моделях ефективності діяльності (V_2) і структури та організації діяльності наглядової ради (U_2)

Участь у діяльності наглядової ради міноритарних акціонерів (z_3) та частота проведення засідань наглядової ради (z_6) в моделі $\{U_{22}, V_{22}\}$ взаємозумовлює прибутковість власного капіталу, ефективне управління ресурсами та фінансово-економічну незалежність підприємств. Від'ємне значення показників, що характеризують участь у діяльності Наглядової ради представників держави (z_1), акціонерів, що працюють на підприємстві (z_2), акціонерів-юридичних осіб у складі Наглядової ради (z_4) та акцій членів Наглядової ради в акціонерному капіталі (z_5) відповідають від'ємному значенню показника рентабельності продажів (y_2). Така взаємозалежність свідчить про незначний вплив на корпоративну безпеку досліджуваних підприємств зазначених показників.

Підтвердженням реальності отриманих результатів є результати рейтингового оцінювання агентством IBI-Rating [126] українських компаній. Слід відмітити, що для всіх компаній з високим рівнем якості корпоративного управління типовими є вирішення стратегічних питань, що стосуються організаційного розвитку, пошуку стратегічних інвесторів та нових ринків збуту, придбання нових технологій, нарощування та диверсифікації виробництва. А основною ознакою виступає дотримання принципів корпоративного управління – соціальної відповідальності, інформаційної прозорості та узгодженості інтересів стейкхолдерів (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Дотримання принципів корпоративного управління на українських підприємствах за дослідженнями агентства IBI-Rating [125]

| Критерій | Повна відповідність | Часткова відповідність | Невідповідність |
|--|---------------------|------------------------|-----------------|
| Наявність контролюючих акціонерів | 41,9% | 14,0% | 44,2% |
| Збільшення чистих активів та виплата дивідендів | 20,9% | 53,5% | 25,6% |
| Наявність у складі Наглядової ради незалежних членів | 2,3% | 2,3% | 95,3% |
| Кількісний склад Наглядової ради | 60,5% | 16,3% | 23,3% |
| Періодичність очних засідань Наглядової ради протягом року | 16,3% | 11,6% | 72,1% |

Продовження таблиці 2.18

| Критерій | Повна відповідність | Часткова відповідність | Невідповідність |
|---|---------------------|------------------------|-----------------|
| Залучення провідних аудиторських компаній | 30,2% | 67,4% | 2,3% |
| Наявність негативних висновків зовнішніх аудиторів | 37,2% | 62,8% | 0,0% |
| Наявність внутрішнього аудитора (служби внутрішнього аудиту) | 0,0% | 0,0% | 100,0% |
| Досвід голови виконавчого органу | 100,0% | 0,0% | 0,0% |
| Розкриття інформації та прозорість | 14,0% | 86,0% | 0,0% |
| Якість веб-сайту | 74,4% | 25,6% | 0,0% |
| Оприлюднення аудиторського звіту на власному веб-сайті | 58,1% | 11,6% | 30,2% |
| Оприлюднення інформації про членів наглядової ради, правління на власному сайті | 27,9% | 39,5% | 32,6% |
| Своєчасність розкриття обов'язкової інформації | 90,7% | 7,0% | 2,3% |
| Реєстрація на фондовій біржі | 100,0% | 0,0% | 0,0% |
| Наявність кодексу корпоративного управління | 11,6% | 0,0% | 88,4% |
| Наявність корпоративного секретаря | 20,9% | 0,0% | 79,1% |
| Добровільне дотримання стандартів якості корпоративного управління, що перевищують вимоги чинного законодавства | 95,3% | 0,0% | 4,7% |
| Застосування Регулятором заходів впливу за порушення, окрім пов'язаних із розкриттям інформації | 95,3% | 0,0% | 4,7% |

Серед компаній, які оцінювалися агенством, 13 – мають достатній рівень якості корпоративного управління, що відповідає помірному рівню ризику для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів; у 29 компаній з задовільним рівнем якості корпоративного управління існують значні ризики для зазначеного кола осіб в частині захисту їх корпоративних прав та інтересів, доступності та достовірності інформації про фінансовий стан та управління установою тощо. Так, у корпорації «Богдан Моторс» рівень якості корпоративного управління склав 38%, що пояснюється занадто низьким рівнем розкриття інформації та захисту інвесторів. Середньозважений рівень відповідності якості корпоративного управління передовим міжнародним практикам та принципам

ефективного корпоративного управління проаналізованих акціонерних товариств склав 56,3% – оцінка на межі рейтингу ($40\% < CGM < 60\%$), що вказує на наявність значного ризику для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів.

Таким чином, сформовані моделі взаємозумовленості факторів ефективності діяльності та структури акціонерного капіталу, ефективності діяльності та структури й діяльності Наглядової ради визначають лише загальні закономірні обмеження щодо забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку досліджуваних підприємств. Отримати реальні результати аналізу, за допомогою яких можна вдосконалити якість прийняття стратегічних рішень, підвищити їх організаційну ефективність можна лише на підставі подальшого аналізу та оцінки зазначених факторів для кожного конкретного підприємства. При цьому найбільш важливим є отримання доступу не тільки до фінансових результатів діяльності підприємства, а й до якісних та кількісних показників нефінансового характеру.

Висновки до розділу 2

1. Для проведення аналізу корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств враховувалися тенденції світового економічного розвитку та його впливу на економіку України. Основними викликами розвитку національної економіки є: втрата людського капіталу за рахунок зменшення чисельності населення; зростання ризику втрати трудового капіталу через надмірні масштаби трудової міграції; низька економічна ефективність, яка компенсується надмірним борговим навантаженням на економіку (у 2018 р. за даними МВФ рівень боргу досягне 78,4 %7 ВВП, що відносить Україну до 40 топ-країн світу з високим борговим навантаженням); нагромадження інфляційного тиску, зумовленого витратністю багатьох видів економічної діяльності, що підживлює використання зношених основних

засобів, домінування застарілих, енерго- та матеріаловитратних технологій; дорого вартісних та малодоступних кредитних ресурсів; монофокусна модель розвитку торговельно-економічних відносин (за 8 місяців 2018 р. країни ЄС зосередили 42,1 % вітчизняного товарного експорту та 43,3 % імпорту, тоді як на країни СНД припадало 15,2 % експорту та 23,3 % імпорту); низька інвестиційна привабливість – надходження іноземного капіталу закріплює низько- та низько-середньотехнологічну структуру промисловості України, не скеровуючись на створення виробництв стратегічного включення до глобальних ланцюгів доданої вартості; незначний обсяг інвестицій, які спрямовуються на створення нових підприємств, основними чинниками цього є повільний перебіг реформ в Україні та проблеми в законодавстві та системі оподаткування.

2. Встановлено, що найбільш значними викликами та ризиками, що створюють небезпечний стан для корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств є: 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; збереження стійкої тенденції до зростання складності виробництва, умов постачань та необхідності чіткого дотримання вимог замовників; недостатня забезпеченість ІТ-кадрами, ІТ-технологіями та засобами обчислювальної техніки для інформатизації бізнес-процесів; 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; недостатньо висока якість шкіл професійного менеджменту.

3. Розроблено методичне забезпечення аналізу корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств, що складається з етапів та методів для

вирішення завдань: моделювання та виявлення факторів за сформованим комплексом показників відповідно визначеним критеріям (результативності діяльності, структури та концентрації власності, організації діяльності наглядової ради); побудови моделей узгодженості та причинно-наслідкових взаємозв'язків між виявленими факторами корпоративної безпеки досліджуваних підприємств та результативністю їх діяльності; оцінювання рівнів корпоративної безпеки прийняття стратегічних рішень щодо організаційного розвитку; оцінювання корпоративної безпеки реалізації організаційних змін на підприємстві.

4. За результатами факторного аналізу за період з 2016 по 2019 рр. виявлено та побудовано моделі факторів корпоративної безпеки організаційного розвитку 27 машинобудівних підприємств Харківського регіону: F1 – структури акціонерного капіталу; F2 – ефективності Наглядової ради; F3 – концентрації власності; F4 – ефективності управління. Підтвердження значущості ознак, що брали участь у формуванні назви головних факторів, визначено шляхом обчислення коефіцієнтів інформативності. Спираючись на оцінку інформативності кожного фактору, можна стверджувати, що лише для перших двох факторів (F1, F2) набір пояснювальних ознак відповідає критерію задовільності (0,85 та 0,84 відповідно). Тому для оцінювання факторів корпоративної безпеки досліджуваних підприємств враховувалися показники, що складають зміст виявлених факторів – структури акціонерного капіталу та ефективності Наглядової ради.

5. На засадах положень про необхідність дотримання «гармонії» та узгодженості між цілями розвитку підприємства та інтересами груп-учасників корпоративних відносин, методом канонічної кореляції побудовано моделі причинно-наслідкових взаємозв'язків між факторами корпоративної безпеки організаційного розвитку: між структурою акціонерного капіталу та результативністю діяльності {U11, V11} та між ефективністю Наглядової ради та результативністю діяльності {U12, V12}.

Структура зв'язків у сформованій моделі {U11, V11} свідчить, що найбільш значущою й визначальною причиною, яка відповідає дисбалансу між зазначеними факторами першої сукупності, є взаємозумовленість низької активності участі іноземних інвесторів та не конкурентоспроможності продукції. У другій сукупності взаємозв'язків {U12, V12} визначальна причина дисбалансу зумовлена чинниками «розпиленої» власності та збитковості діяльності підприємств, що ускладнює прийняття рішень щодо інвестицій та контролю над менеджментом.

6. За результатами проведеного аналізу визначено, що найбільш пріоритетними напрямками, що забезпечують корпоративну безпеку організаційного розвитку досліджуваних підприємств є: підвищення якості корпоративного управління за рахунок формування та виконання корпоративних норм, стандартів, дотримання принципів інформаційної прозорості, балансу інтересів та соціальної відповідальності; підвищення дієвості наглядової ради за рахунок підвищення рівня компетентності та навчання її членів; формування потужного управлінського потенціалу за рахунок розвитку організаційних знань та стратегічного інструментарію; розробка систем машин і виробничих технологій нових поколінь з впровадженням сучасних досягнень вітчизняної і світової науки й техніки; розробка та використання 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.

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [10, 69, 70, 73].

Список використаних джерел [2, 186, 173, 126, 174, 26, 187, 125, 127, 41, 114, 113, 63, 142, 66, 9, 51, 86, 91, 92, 118, 74, 82, 98, 126, 89, 114].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства

Особливого значення набуває необхідність оцінки умов прийняття стратегічних рішень у системі корпоративних відносин. В економічних дослідженнях умов прийняття рішень використовується термін «асиметричність інформації», що описує ситуацію, коли частина учасників ділового підприємства володіє важливою інформацією, якою не мають інші зацікавлені особи. Відповідно до концепції «зацікавлених сторін», обмін інформацією, яка розподіляється не симетрично між власниками, наглядовою радою та менеджерами, ускладнює обставини прийняття вибору. Крім того, інформація є найважливішим механізмом контролю за діяльністю його виконавчих органів і захисту прав та інтересів акціонерів.

Існуючі емпіричні дослідження можна розділити на дві групи: перша група присвячена перевірці впливу асиметричності інформації на їх результативність, друга – досліджує фактори, що впливають на рівень інформаційної прозорості підприємства. Для перевірки впливу інформаційної прозорості на показники їх діяльності важливим є визначення того, яким чином вимірювати ступінь інформаційної прозорості та асиметричності інформації підприємства. Як правило, в зарубіжних дослідженнях методика передбачає побудову одного чи декількох індексів розкриття інформації (*Disclosure Index*).

Доступ до регулярної, надійної й порівнянної інформації, окрім акціонерів, необхідний потенційним інвесторам, постачальникам, споживачам, профспілкам, діловим партнерам, місцевим органам влади, персоналу тощо.

Але ця інформація не повинна ставити під загрозу економічну безпеку підприємства, тому багато країн застосовують так звану «концепцію суттєвості інформації». Під «суттєвою інформацією» розуміють «інформацію, що включену у звіт та охоплює теми й показники, які відображають вплив підприємства на економіку, зовнішнє середовище й соціум або можуть вплинути на оцінки й рішення зацікавлених сторін» [121, 122].

Акціонерам і потенційним інвесторам необхідна інформація про структуру власності, що дозволяє оцінити ризики, пов'язані зі структурою капіталу: наявність контролюючого акціонера чи групи акціонерів означає відсутність на підприємстві колегіальності прийняття рішень і відсутність можливості міноритарним акціонерам брати участь в управлінні підприємством. Дані про склад виконавчих органів і органи контролю дають можливість оцінити незалежність і компетентність їхніх членів. Міжнародна передова практика у сфері корпоративного управління рекомендує підприємствам розкривати інформацію про винагороди, що виплачуються членам виконавчих органів. Це дозволить виявити залежність між розміром винагороди й результатами діяльності підприємства, а також отримати уявлення щодо особливостей корпоративного контролю на підприємстві.

Постачальникам необхідно знати відсоток оплачених відповідно до умов контрактів, виконання умов контрактів, графіки платежів, форми виплат тощо.

Споживачі цікавляться асортиментами продукції, часткою національного ринку й ринків інших країн, випадками невідповідності продукції нормативним вимогам та ін.

Місцеві органи влади цікавлять соціальні програми підприємства, зайнятість населення, виплата податків, вплив діяльності підприємства на зовнішнє середовище (відходи, викиди).

Персоналу та профспілкам необхідно знати, як здійснюється виплата зарплат, пенсій, допомога на оздоровлення, допомога у зв'язку зі скороченням штату, можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, пільги

інвалідам, інформацію про випадки травматизму на виробництві й професійні захворювання.

Асиметричність інформації відповідає ознакам її суттєвості. Ключове питання, що лежить в основі рекомендацій ОЕСР, – це поняття «суттєвої інформації». Суттєвою вважається інформація, ненадання чи викривлення якої може впливати на рішення її користувачів (табл. 3.1). Важливим є не тільки кількість інформації й регулярних звітів, але також і якість надаваної інформації.

Інформація про структуру й результати діяльності підприємства, як правило, надається у вигляді звітів. Організація *Global Reporting Initiative* розробила посібник зі звітності у сфері стійкого розвитку, де представила принципи, на яких повинна ґрунтуватися інформаційна політика підприємств, в тому числі й при наданні звітності [177]:

відкритість – повне розкриття процесів, процедур;

залучення зацікавлених сторін у процес підготовки звітності з метою зосередження уваги на важливих питаннях;

верифікація інформації – можливість зовнішнім аудиторам і внутрішнім структурам організації здійснювати оцінку вірогідності інформації;

повнота – надання інформації відповідно до заявлених меж та тимчасовими рамками звіту;

істотність – ступінь важливості, що надається певному аспекту, показнику або фрагменту інформації, відповідно до якого інформація включається до звіту;

точність – можливість прийняття рішень користувачами інформації з високим ступенем упевненості;

об'єктивність – відсутність упередженості, забезпечення збалансованої картини результативності підприємства;

порівнянність – послідовність у визначенні меж і сфери охоплення звітів, наявність пояснень щодо внесених змін, можливість підтвердження раніше повідомленої інформації;

ясність – надання інформації в доступному для сприйняття зацікавленими сторонами вигляді, з необхідним рівнем деталізації;

своєчасність – періодичність публікації, що відповідає вимогам користувачів і характеру самої інформації.

Таблиця 3.1

Характеристики інформаційного забезпечення

| Вид інформації | Сутність ознак інформації |
|--|---|
| Фінансова: звіти дивідендна політика щодо винагород | фінансові звіти, що показують фінансові результати діяльності й фінансове становище підприємства (баланс, звіт про прибутки й збитки, звіт про рух грошових коштів і примітки до фінансових звітів); порядок визначення частини прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів, умови виплати дивідендів, їхній мінімальний розмір за акціями різних категорій (типів), критерії, якими керується наглядова рада при прийнятті рішень про виплату дивідендів, визначенні розміру дивідендів, порядок виплати дивідендів (у тому числі терміни, місце й форма їхньої виплати); про винагороду членів наглядової ради та виконавчих органів |
| Про структуру власності | інформація про великих акціонерів та інших осіб, які контролюють або можуть контролювати компанію, включаючи інформацію про спеціальні права голосу, угодах між акціонерами про володіння контрольними або великими пакетами акцій, значних перехресних володіннях акціями й взаємних гарантіях |
| Про структуру управління | інформація про членів органів управління, їхній досвід і кваліфікацію, а також можливість виникнення в них конфліктів інтересів, про їх винагороду |
| Про діяльність підприємства | про політику у сфері ділової етики, зовнішнього середовища й інших зобов'язань у сфері публічної політики, для оцінки взаємин між підприємством і спільнотою, у якому воно функціонує тощо; щодо прогнозованих суттєвих факторів ризику; про реєстраторів; про реструктуризацію; про участь підприємства в корпоративних конфліктах |

Одним із важливих завдань наглядової ради є розробка системи запобігання та врегулювання корпоративних конфліктів. Саме методологія їх виявлення, запобігання та вирішення заслуговує на особливу увагу.

З одного боку, корпоративний конфлікт, що є природним елементом процесу перерозподілу власності, найчастіше знижує ефективність роботи підприємства. З іншого, конфлікт між різними групами акціонерів є невід'ємною ознакою розвитку корпоративного сектору, оскільки наявність сильної опозиційної групи акціонерів виступає достатньо ефективним

інструментом моніторингу діяльності керівників. Моніторинг здійснюється в рамках стандартних корпоративних процедур – через загальні збори акціонерів, наглядову раду тощо, результатом якого повинно бути підвищення рівня інформаційної прозорості підприємства.

Організація економічного співробітництва й розвитку (ОЕСР) розробила Принципи корпоративного управління, де визначено мінімум необхідних акціонеру прав: надійна реєстрацію власності на акції; передача акцій; участь у загальних зборах акціонерів і голосування на цих зборах; обрання й відкликання членів наглядової ради; одержання частки прибутку корпорації; своєчасне й регулярне одержання необхідної й суттєвої інформації про результати діяльності підприємства.

Основні причини виникнення й розвитку корпоративних конфліктів на вітчизняних підприємствах [72, 74] такі: зневажання процедурою розробки установчих документів; недотримання встановлених процедур підготовки й проведення загальних зборів акціонерів; недотримання правил ведення реєстру акціонерів; порушення процедури виплати дивідендів міноритарним акціонерам, перерозподіл активів між материнськими й дочірніми підприємствами; порушення процедури емісії цінних паперів; непрозорість інформації щодо діяльності підприємства; відсутність чіткого розмежування функцій власників і менеджерів тощо.

Система показників для розрахунку рівня асиметричності інформації підприємства включає такі групи:

фінансова інформація (ІФ): річна фінансова звітність, що відображає фінансові результати діяльності й фінансовий стан підприємства; про дивідендну політику; про винагороду членів наглядової ради та виконавчого органу;

інформація про структуру власності (I_B): про склад акціонерів; про акціонерів, що володіють більше 10% акцій; про реєстраторів; про значне перехресне володіння акціями та взаємні гарантії; про зміни в структурі власності;

інформація про структуру управління (I_V): про членів наглядової ради та її комітети; про членів виконавчого органу; інформації про афілійованих осіб;

про членів ревізійної комісії; про аудиторів;

відповідність стандартам розкриття інформації (I_C): регламентація інформаційної політики; можливість доступу до статуту, відповідність міжнародним стандартам фінансової звітності; наявність *Інтернет-сайту*, розкриття інформації щодо корпоративної соціальної відповідальності

Система показників для розрахунку рівня можливості виникнення корпоративних конфліктів включає такі групи:

захищеність прав власності та отримання прибутку (I_3): відсутність нових емісій, не пов'язаних з переоцінкою основних фондів; здійснення обліку прав власності на акції підприємства незалежним реєстратором; регулювання дивідендної політики; виплата дивідендів у попередньому звітному році; відсутність дочірніх підприємств;

участь акціонерів в управлінні підприємством (I_y): здійснення реєстрації акціонерів для участі в загальних зборах акціонерів незалежним реєстратором; здійснення контролю за ходом реєстрації акціонерів чи їх представників для участі в загальних зборах акціонерів; участь міноритарних акціонерів у складі ревізійної комісії; відсутність представників виконавчого органу у складі ревізійної комісії; призначення членів ревізійної комісії загальними зборами акціонерів;

узгодженість інтересів підприємства та учасників корпоративного управління (I_l): прийняття положення про конфлікт інтересів, про обмеження повноважень виконавчого органу; відсутність сумісництва посади менеджера та члена наглядової ради; наявність системи винагороди членів виконавчого органу та наглядової ради; регламентація взаємодії із зацікавленими особами.

Методика оцінки передбачає застосування бінарних змінних (1 – при наявності показника, 0 – при його відсутності). У результаті додавання набраних показників підприємство отримує певний бал. Максимальний бал дорівнює кількості показників, на які отримано позитивні відповіді (Додаток Д).

Індекс – це співвідношення набраних підприємством балів до максимально можливого. Кожна категорія індексу повинна отримати певну вагу згідно зі ступенем важливості для користувача.

Розрахунок коефіцієнтів ваги здійснювався у два етапи. Перший етап передбачав вибір групи експертів і оцінювання ними важливості окремих показників за десятибальною шкалою. Було опитано 7 експертів – членів наглядової ради, виконавчого органу та керівників середнього рівня управління Зміївського машинобудівного заводу – філії ПАТ «Автрамат».

На другому етапі отримані бальні оцінки було трансформовано у коефіцієнти ваги кожного показника, який розраховувався за формулою:

$$K_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^K B_i}, \quad (3.1)$$

де K_i – значення коефіцієнта ваги i -го показника;

B_i – середньоарифметичне значення бальної оцінки експертами i -го показника;

K – кількість показників у групі.

Узгодженість думок експертів оцінено за допомогою розрахунку коефіцієнта конкордації [86, 118]. Нехай m експертів (кожний окремо) проранжували n об'єктів. Ранги y_{ij} для кожного експерта B_j є натуральними числами від 1 до m , що розташовуються в різному порядку. Усі ці відомості зведені в табл. 3.2, де U_i – суми рангів усіх експертів для кожного об'єкта.

Таблиця 3.2

Величини рангів об'єктів за різними експертами

| Об'єкти | Експерти | | | | Суми рангів | Середні |
|---------|----------|----------|-----|----------|-------------|---------|
| | B_1 | B_2 | ... | B_m | | |
| 1 | y_{11} | y_{12} | ... | y_{1m} | U_1 | u_1 |
| 2 | y_{21} | y_{22} | ... | y_{2m} | U_2 | u_2 |
| 3 | y_{31} | y_{32} | ... | y_{3m} | U_3 | u_3 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| n | y_{n1} | y_{n2} | ... | y_{nm} | U_n | u_n |

Міру узгодженості оцінок двох експертів можна оцінити за допомогою коефіцієнта рангової кореляції Спірмена ρ_s . Таких порівнянь буде $\frac{m(m-1)}{2}$. Але потрібно знайти загальну міру узгодженості всієї групи експертів. Така міра (коефіцієнт конкордації) була запропонована Кенделом у вигляді:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n^2)}, \quad (3.2)$$

де S – сума квадратів відхилень усіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення;

n – число об'єктів експертизи;

m – число експертів.

Коефіцієнт конкордації – узгодженості думок експертів дорівнює 0,9.

Існують також методи виявлення характеристики професійної діяльності експертів, від якої залежить компетентність оцінки. Багато з цих характеристик визначаються сферою діяльності експертів, але у всіх випадках до них належать такі характеристики, як посада та стаж роботи. Для виявлення названих характеристик в інструментарій оцінки включають відповідну множину додаткових питань $D = \{D^n, n-1, N\}$, кожному питанню відповідає множина відповідей $B^n = \{B_m^n, M=1, M^n\}$ [224].

Кожному B_m^n -му варіанту відповіді на D^n -е питання ставиться у відповідність позитивний нормований коефіцієнт p_m^n , при цьому:

$$\sum_{m=1}^{M^n} p_m^n = 1. \quad (3.3)$$

Нормований коефіцієнт компетентності

$$\dot{\eta}_k = \frac{\sum_{n=1}^N \eta_k^m}{\sum_{n=1}^N \max_m p_m^n} . \quad (3.4)$$

Отже, на питання щодо посади є такі варіанти відповідей: B_1^1 = начальник відділу, B_2^1 = генеральний директор; B_3^1 = член наглядової ради; B_4^1 = голова наглядової ради, стаж роботи B_1^2 = менше 5 років; B_2^2 = 5-10 років; B_3^2 = більше 10 років.

При проведенні опитування отримано такі коефіцієнти компетентності: $\dot{\eta}_1=0,67$; $\dot{\eta}_2=0,78$; $\dot{\eta}_3=0,89$; $\dot{\eta}_4=1$; $\dot{\eta}_5=0,67$; $\dot{\eta}_6=0,67$; $\dot{\eta}_7=0,78$.

Індекс асиметричності інформації (I_{AI}) складається з індексів суттєвості фінансової інформації (I_ϕ), прозорості інформації про структуру власності (I_B) та структуру управління (I_Y) і відповідності стандартам розкриття інформації (I_C):

$$I_{AI} = 0,35 I_\phi + 0,2 I_B + 0,3 I_Y + 0,15 I_C . \quad (3.5)$$

Індекс попередження виникнення корпоративних конфліктів (I_{KK}) включає значення індексів за ознаками – захищеності прав власності та на отримання прибутку (I_3), участі акціонерів в управлінні підприємством (I_Y), узгодженості інтересів підприємства та учасників корпоративного управління (I_I):

$$I_{KK} = 0,3 \cdot I_3 + 0,4 \cdot I_Y + 0,3 \cdot I_I . \quad (3.6)$$

Однією з проблем корпоративного управління є досягнення балансу інтересів менеджерів й акціонерів, а також інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб. Ключовою ланкою у вирішенні цього питання є наглядова рада.

Оснoву рекомендацій закордонної практики становлять пропозиції, що стосуються різних аспектів діяльності наглядових рад. Особлива увага приділяється наділенню цього органу широким обсягом функцій з контролю та стратегічного управління, незалежність від менеджерів і створення в межах ради структурних підрозділів (комітетів) для попереднього опрацювання найбільш важливих питань (перевірка фінансової звітності, визначення принципів і розміру винагороди виконавчих органів тощо).

Складність оцінки наглядової ради полягає у важкості встановлення критеріїв оцінки діяльності, формалізувати результати якої можна лише з великою часткою умовності. Адже наглядова рада – це орган, що здійснює загальне керівництво підприємством. Її члени мають справу з такими нематеріальними об'єктами, як захист прав акціонерів, урегулювання корпоративних конфліктів, контроль за роботою виконавчих органів і управління ризиками, розробка стратегії розвитку товариства тощо.

Проблемним є питання щодо того, хто повинен оцінювати діяльність наглядової ради. Акціонери можуть дати таку оцінку шляхом переобрання чи дострокового припинення повноважень членів наглядової ради, але такий механізм не забезпечить покращення її діяльності. Якщо оцінку проводитиме сама наглядова рада, то виникне питання щодо незалежності та об'єктивності цієї оцінки. Залучення зовнішніх експертів вирішить ці проблеми, але їх послуги є досить цінними й кількість підприємств, що зможуть скористатися ними, незначна.

Значна частина досліджень щодо впливу дієвості наглядової ради на якість корпоративного управління сфокусована на її структурі та діяльності [69, 79, 126, 131, 134, 166]:

частка незалежних директорів та членів виконавчих органів у складі наглядової ради;

періодичність та форма (очна) проведення засідань ради директорів;

регламентація роботи наглядової ради;

наявність комітетів у складі наглядової ради;

винагорода членів ради директорів та її взаємозв'язок із результатами роботи підприємства;

наявність процедури декларування членами ради директорів своєї афілійованості.

Для формування якісного методичного забезпечення оцінки дієвості наглядової ради найбільше значення мають питання щодо складу наглядової ради та рівня компетентності членів, які необхідно враховувати при їх обранні та для ефективного виконання ними певних функцій.

Модель компетенцій наглядової ради – це повний набір характеристик, що дозволяють її членам успішно виконувати відповідні функції та отримувати потрібний результат.

Перевагами застосування моделі компетенцій наглядової ради є: оцінка компетенцій кожного кандидата з позиції його відповідності майбутнім стратегічним цілям; можливість створення корпоративної системи навчання та розвитку членів наглядової ради підприємства; можливість урахування потреб конкретного підприємства на певному етапі його розвитку. Для створення моделі компетенцій наглядової ради підприємства необхідно:

визначити функції та повноваження наглядової ради згідно з законом України «Про акціонерні товариства» [121], статутом та іншими внутрішніми документами підприємства (декларативна складова);

визначити вміння, знання та навички, необхідні для виконання функцій та повноважень наглядової ради (професійна складова);

визначити особистісні компетенції членів наглядової ради (особистісна складова).

До функцій наглядової ради, затверджених ст. 51-57 цього закону, належать такі:

стратегічна (прийняття стратегічних рішень) – визначення основних напрямів діяльності (стратегії);

контрольна здійснення контролю за своєчасністю надання (опублікування) товариством достовірної інформації про його діяльність відповідно до законодавства, опублікування товариством інформації про принципи (кодекс) корпоративного управління товариства;

регулятивна – обрання голови і членів виконавчого органу товариства та припинення їх повноважень; затвердження умов цивільно-правових і трудових договорів, які укладатимуться з членами виконавчого органу та його головою, встановлення розміру їх винагороди; прийняття рішення про відсторонення від виконання повноважень голови виконавчого органу та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження голови виконавчого органу; обрання голови й членів інших органів товариства та припинення їх діяльності;

захисна функція – підготовка порядку денного загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення та про включення пропозицій до порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових загальних зборів; прийняття рішення про проведення чергових та позачергових загальних зборів на вимогу акціонерів або за пропозицією виконавчого органу; визначення дати складення переліку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення загальних зборів та мають право на участь у загальних зборах у разі реорганізації товариства, розробка й надання необхідних матеріалів; визначення дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів у межах граничного терміну; затвердження в межах своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю товариства; обрання реєстраційної комісії, за винятком випадків, встановлених законом; прийняття рішення про укладання значних угод; визначення ймовірності визнання товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій; прийняття рішення про анулювання акцій чи продажу раніше викуплених товариством акцій; прийняття рішення про розміщення товариством інших цінних паперів, крім акцій; прийняття рішення про викуп розміщених

товариством інших, крім акцій, цінних паперів; надсилання пропозицій акціонерам про придбання особою (особами, що діють спільно) значного пакета акцій; затвердження ринкової вартості майна (цінних паперів) акціонерного товариства; прийняття рішення про обрання (заміну) реєстратора власників іменних цінних паперів акціонерного товариства або депозитарію цінних паперів та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг.

Статутами досліджуваних підприємств, окрім зазначених у законі повноважень наглядових рад, закріплено: прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів виконавчого органу, визначення основних напрямів діяльності (стратегії), затвердження річного фінансового звіту, балансу або бюджету (останні два, згідно з законом, належать до виключної компетенції загальних зборів акціонерів, однак на 44,4% досліджуваних підприємств статутом віднесені до компетенцій наглядової ради).

Особистісна складова компетенцій членів наглядової ради включає:

компетенції комунікативності, під якими розуміємо здатність (можливості) членів наглядової ради будувати міжособистісні відносини й працювати в групі, володіти прийомами професійного спілкування;

інституціональні компетенції, які представляють собою знання, розуміння й сприйняття встановлених на підприємстві норм, правил, звичаїв;

ментальні компетенції, що відображають особливості мислення членів наглядової ради (ступінь раціональності, системності, гнучкості, нестандартності й послідовності мислення тощо);

компетенція самовдосконалення, під якою розуміємо здатність (можливості) будувати стратегію особистого й професійного розвитку та навчання (спрямована на використання потенціалу членів наглядової ради);

компетенції самоорганізації, які полягають в умінні управляти своїм часом, планувати й організовувати свою роботу у наглядовій раді;

ціннісні компетенції, що включають особисту думку, переконання, цінності, визначають стиль ділової поведінки й визначають межі, обмеження до вибору способу досягнення поставленої мети;

компетенції емпатії – здатність поставити себе на місце іншої людини, розуміти її мотиви, інтереси;

внутрішня мотивація.

Для приведення в дію декларативної складової компетенцій наглядової ради необхідно визначити зміст професійної складової компетенцій наглядової ради.

Стратегічна, як здатність визначати й розробляти стратегії акціонерного товариства, контролювати виконання стратегічних рішень – знання стратегічних засобів, методів, моделей управління; уміння формулювати основні цілі підприємства; приймати відповідні цілям рішення; вибирати методи їх реалізації з урахування реальних можливостей підприємства; створювати альтернативні варіанти стратегій й шляхів їх реалізації; виявляти додаткові резерви й напрями діяльності у разі виникнення непередбачуваних ситуацій.

Контрольна як здатність контролювати діяльність виконавчого органу, контролювати процес недопущення асиметричності інформації – знання законодавства, фінансів, бухгалтерського обліку; галузеві знання та уміння забезпечити правильність системи звітності бухгалтерської й фінансової звітності; ефективний контроль, розробляти системи моніторингу ризиків, фінансового контролю, контролю за дотриманням законодавства; підбирати аудиторів; аналізувати причини порушень, виявлених у результаті перевірок; досвід роботи в галузі.

Регулятивна як здатність формувати виконавчі органи, мотиваційну складову, узгоджувати інтереси учасників корпоративних процесів – знання трудового законодавства, галузеві знання та уміння здійснювати підбір членів виконавчого орган; планувати процедуру заміщення членів виконавчого органу в разі їх звільнення; затверджувати умови цивільно-правових і трудових

договорів, об'єктивно оцінювати ефективність діяльності виконавчого органу; розробляти систему винагороди виконавчого органу; відстежувати та врегульовувати потенційні конфлікти інтересів членів виконавчого органу; попереджувати нецільове використання активів та зловживання під час укладання угод.

Захисна як здатність до організації загальних зборів акціонерів, представлення інтересів акціонерів – знання законодавства; організаційні знання з підготовки та проведення загальних зборів акціонерів, основних бізнес-процесів на підприємстві; процедури виплати дивідендів; особливості операцій з цінними паперами; процедури реорганізації; галузеві знання; уміння: аналізувати, узагальнювати та систематизувати інформацію; визначати основні показники ефективності; визначати ринкову вартість майна (цінних паперів); визначати ймовірність банкрутства.

Для оцінки дієвості наглядової ради сформовано систему показників:

досвід (I_D): наявність у складі наглядової ради членів, що мають досвід роботи на підприємстві (підприємствах тієї ж галузі), у наглядових радах, на фондовому ринку, та навички стратегічного управління;

професійні знання (I_P): наявність у складі наглядової ради членів, що мають економічну, юридичну, галузеву освіту, вчений ступінь і звання, пройшли додаткове навчання з корпоративного управління);

якість виконання повноважень членів наглядової ради (I_Y): участь членів наглядової ради в радах інших підприємств; частота проведення засідань наглядових рад (не менше 8 разів на рік).

Склад індексу дієвості наглядової ради (I_{DP}) визначають значення індексів, що розраховувались за групами показників: професійних знань (I_P), досвіду (I_D), якості виконання повноважень та компетенцій членів наглядової ради (I_Y):

$$I_{DP} = 0,1 \cdot I_P + 0,7 \cdot I_D + 0,2 \cdot I_Y . \quad (3.7)$$

Вага кожної складової індексу також визначалася шляхом експертного оцінювання. Вага показників, що складають кожну складову визначено рівно значущими (тобто їм надається однакова вага). Це повинно сприяти формуванню складу наглядової ради на підставі оптимального балансу професійного досвіду, знань, навичок її членів та вдосконаленню якості корпоративного управління на підприємствах в цілому.

Розраховані індекси вимагають якісного трактування, для чого застосовуємо закон нормального розподілу, коли показники приймають значення від 0 до 1.

Для побудови шкали оцінок змістовної інтерпретації рівнів отриманих індексів використано положення правила трьох сигм теорії ймовірності й статистичного аналізу. Виділено три змістовні характеристики: низький, середній та високий рівні. За даними обчислення значень індексів встановлено їх підпорядкованість нормальному закону розподілу й отримано середнє значення показників та їх середнє квадратичне відхилення (Додаток Д). Характеристику рівнів розрахованих показників подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Характеристика рівнів асиметричності інформації, дієвості
наглядової ради та можливості виникнення корпоративного конфлікту**

| Напрями оцінки | Описання результатів оцінки |
|---------------------------|---|
| Асиметричність інформації | <p>Високий (0–0,48): відсутність або ускладнений доступ до інформації; невідповідність змісту інформації вимогам; ускладнення сприйняття інформації зацікавленими сторонами; відсутність пояснень щодо внесених змін, неможливість підтвердження раніше повідомленої інформації; неможливість прийняття зважених рішень.</p> <p>Середній (0,49–0,63) інформація надається не в повному обсязі, можливість затримок, наявність помилок та недостатній рівень деталізації інформації, що ускладнює процес прийняття рішень; відсутність пояснень щодо окремих даних та їх змін.</p> <p>Низький (0,64–1,0) інформація надається в повному обсязі; можливість прийняття рішень користувачами інформації з високим ступенем упевненості; надання інформації з необхідним рівнем деталізації; об'єктивність, своєчасність та порівнянність інформації</p> |

Продовження таблиці 3.3

| Напрями оцінки | Описання результатів оцінки |
|--------------------------|---|
| Конфліктність | <p>Низький (1,0–0,53) дотримання вимог українського законодавства; діяльність підприємства регламентується у внутрішніх нормативних документах; суворо дотримується порядок проведення загальних зборів акціонерів; встановлено чіткий порядок нарахування та виплати дивідендів; існує система мотивації наглядової ради та виконавчого органу; відсутні ризики порушення прав акціонерів, несумлінної діяльності виконавчого органу; враховуються інтереси «інших зацікавлених осіб».</p> <p>Середній (0,52–0,3) дотримання вимог українського законодавства; діяльність підприємства частково регламентується у внутрішніх нормативних документах; дотримується порядок проведення загальних зборів акціонерів; існують певні ризики порушення прав акціонерів, несумлінної діяльності виконавчого органу; частково враховуються інтереси «інших зацікавлених осіб».</p> <p>Високий (0,29–0) спостерігається: порушення ряду основних вимог діючого законодавства та порядку проведення загальних зборів акціонерів, недбале ставлення до внутрішніх нормативних документів; наявність ризиків порушення прав акціонерів, несумлінної діяльності виконавчого органу; відсутність системи мотивації наглядової ради та виконавчого органу; нехтування інтересами «інших зацікавлених осіб».</p> |
| Дієвість наглядової ради | <p>Низький (0–0,44): формальність наглядової ради; відсутність професійних та кваліфікаційних вимог до членів наглядової ради, що відповідає потребам розвитку підприємства та функціям й задачам, які виконує рада; відсутність оцінки діяльності наглядової ради.</p> <p>Середній (0,45–0,63): часткова відповідність професійних знань та досвіду членів наглядової ради потребам розвитку підприємства та функціям й задачам, які виконує рада в цілому.</p> <p>Високий (0,64–1,0): формування складу наглядової ради на основі оптимального балансу професійного досвіду, знань, навичок її членів; приділення достатньої кількості часу для роботи в наглядовій раді та поінформованість членів ради про поточний стан справ на підприємстві.</p> |

Типовим явищем для досліджуваних акціонерних товариств є: наявність неточностей, недостатній рівень деталізації інформації; недостатня відповідність професійних знань та досвіду членів наглядової ради потребам підприємств; наявність певних ризиків порушення прав акціонерів, несумлінна діяльність виконавчого органу, часткове врахування інтересів стейкхолдерів, не повне дотримання порядку проведення загальних зборів акціонерів.

Таким чином, методичне забезпечення оцінювання рівнів корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства включає методики розрахунків індексів та визначення рівнів конфліктності, асиметричності інформації та дієвості наглядової ради. Це дає можливість для прийняття та реалізації компетентного вибору в умовах корпоративного управління підприємством.

3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства

Реалізація стратегії організаційного розвитку вимагає від підприємства діяти по-новому, тому успіх в значній мірі залежить від балансу інтересів ключових груп корпоративних відносин, що залучені в прийняття відповідних стратегічних рішень, діагностику, аналіз та перепроєктування. Однак менеджери не завжди можуть провести стратегічний аналіз для розуміння того чому не вдається підприємству ефективно реалізувати обрану стратегію. Одною з причин відповідної ситуації є відсутність у менеджерів універсальної аналітичної моделі для оцінювання стану корпоративної безпеки щодо організаційного розвитку підприємства [70, 71].

Дж. Д. Дак для оцінки схильності організації до змін запропонувала й представила в роботі [23] спеціальний інструмент, що назвала, як «Готовність-Бажання-Здатність» (Ready–Willing–Able – RWA). Обстеження проведені нею стану готовності до реалізації обраної стратегії дозволили виявити конкретні проблеми, що вимагають особливої уваги й спрямовані на три ключові аспекти стану організації:

1. Готовність змінюватися. Чи розуміє організація необхідність змін? Чи відомо персоналу про труднощі, з якими зіштовхнулася організація? Чи розуміють вони, що підприємство недостатньо ефективне?

2. Бажання змінюватися. Чи у достатньому ступені персонал стурбований

існуючим положенням справ і/або перспективами, щоб бажати змін? Чи знають люди, що їм потрібно змінити і які навички придбати? Чи впевнені вони в правильності оголошених планів? Чи всі готові?

3. Здатність змінюватися. Чи впевнені люди в тім, що організація має в розпорядженні досвід і засоби, необхідні для здійснення змін? Чи впевнені вони у власних силах? Чи впевнені вони в тім, що у керівництва є бажання й здатність провести їх через перетворення?

Одна із популярних – концепція «п'яти повідомлень» була розроблена А. Арменакісом (A. A. Armenakis) і його колегами С. Харрісом (S.G. Harris) і Х. Філдом (H. S. Field) [142]. Створенню методу Арменакіса передували багаторічне дослідження, так що він став об'єктивним результатом вивчення готовності співробітників до змін. Концепція А. Арменакіса будується на припущенні, що плануючи зміни, треба брати до уваги той факт, що готовність до змін – це стан як кожного співробітника окремо, так і групи в цілому. У будь-які складні часи люди шукають відповіді на питання в поведженні інших. Таким чином, успіх змін залежить від ефективності комунікації з усіма членами колективу та адекватності повідомлень, які доводять до колективу, і чесності, з якою це робиться. Автори концепції визначають п'ять компонентів, що характеризують готовність до змін у члена колективу: упевненість у своїх силах, або самоефективність (self-efficacy), принципову підтримку (principal support), розбіжності (discrepancy), відповідність або доречність (appropriateness) і особисту валентність, або привабливість (personal valence). П'ять компонентів А. Арменакіса, С. Харріса й Х. Філда можуть використовуватися як інструмент, щоб оцінити індивідуальну й колективну готовність до стратегічних змін.

Найбільш узагальнену модель для проведення оцінки реалізації організаційних змін запропонували Р. Айзенштат та М. Бір [142]. В основі моделі (рис. 3.1), що відповідає стану корпоративної безпеки підприємства покладено п'ять допущень:

1. Для виживання та процвітання організації є необхідним задоволення запитів всіх зацікавлених сторін – споживачів, співробітників, інвесторів.

2. Стратегії бізнесу повинні формулюватися з точки зору дій по вирішенню ключових завдань для задоволення запитів зацікавлених сторін.

3. Успіх в досягненні стратегічної цілі вимагає наявності трьох топ-характеристик: координації між співробітниками та групами, що беруть участь в реалізації стратегічних змін; необхідного рівня відповідних технічних та управлінських навичок та вмінь, загального залучення співробітників в вирішення завдань.

4. Сутність та масштаби топ-характеристик визначаються тим, яким чином організація спроектована та управляється структурою та системами, персоналом та інформацією, суб'єктами, що приймають ключові рішення.

5. Залежність проектних параметрів, способів управління організацією, а також її топ-характеристик від характеристик більш крупної корпорації, в склад якої воно може входити як бізнес-одиниця.



Рис. 3.1. Складові корпоративної безпеки реалізації організаційних змін

Методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку включає принципи, стратегічні заходи та методичне забезпечення його реалізації. Основною ідеєю такого методичного підходу виступає розробка та реалізація стратегії організаційного розвитку як системи взаємоузгоджених стратегічних рішень та інтересів зацікавлених груп. Враховуючи сформовані принципи необхідно визначити змістовні елементи оцінювання узгодженості стратегічних рішень та балансу інтересів в їх реалізації.

Так, в основі методичного підходу до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку покладено основні положення та стандарти, що розроблені світовими організаціями за напрями ефективного управління, стійкого розвитку, менеджменту якості, соціальної відповідальності [176]. Одним з базових стандартів став продукт Європейського фонду з управління якістю (EFQM) «Модель досконалості». Модель EFQM це практичний інструмент, який використовується як: структура діючої системи менеджменту; інструмент само оцінювання для визначення напрямів удосконалення та прийняття відповідних рішень; система для розробки та реалізації ініціатив з покращення діяльності; основа для формування стратегічного мислення, що застосовується на всіх рівнях організації.

Загальну схему елементів методичного підходу до оцінювання корпоративної безпеки організаційного розвитку складають : визначеність та узгодженість стратегічних цілей; організаційні заходи з реалізації стратегії; вмотивованість на розвиток та удосконалення компетентності персоналу; ефективність та гармонійність бізнес-процесів; застосування нових форм співробітництва та отримання результатів-вигод для підприємства та його зацікавлених сторін (табл. 3.4).

Заявлений методичний підхід включає аналіз та оцінювання за наступними складовими: цільовизначення та результативності реалізації цілей організаційного розвитку.

**Концептуальні положення до забезпечення корпоративної безпеки
організаційного розвитку**

| Концептуальні положення | Коментарі |
|--|--|
| 1. Гармонійність, що досягається погодженістю між цілями, задачами поточного й стратегічного управління, а також відповідає інтересам всіх зацікавлених сторін | Вирішується через вирішення протиріч між цілями та інтересами стейкхолдерів, коли важливі стратегічні рішення приймаються з врахуванням інтересів ключових груп-учасників корпоративних відносин, з використанням методів комунікації, веденням переговорів та досягненням консенсусу. |
| 2. Стратегічна орієнтація на споживача | Створення значущої для споживача цінності, максимальне задоволення потреб і бажань теперішніх й майбутніх споживачів |
| 3. Лідерство і сталість мети | Лідери уособлюють модель поведінки для працівників, демонструючи сталість мети, здатні переконати й повести за собою людей. «Сталість мети» не виключає можливість змін стратегічних і оперативних планів, але вимагає стабільності щодо цінностей організації та принципів бізнесу |
| 4. Організаційна адаптивність та розвиток партнерських відносин | Вимагає виявлення небезпечних ситуацій через активний пошук, обробку та перевірку даних про зміни на ринку й передбачає дію системи стратегічного моніторингу; розвиток та підтримка плідних партнерських відносин на принципах довіри, обміну знаннями і спільної діяльності. |
| 5. Управлінська компетентність | Досягається за рахунок накопичення, оновлення і використання інформаційної бази знань підприємства, здатності персоналу управління оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, мотивації управлінського персоналу на розвиток. |
| 6. Соціальна відповідальність | Вирішується через дотримання соціальних вимог та екологічних стандартів до процесів виробництва, впровадженням ресурсозберігаючих технологій, проведенням екологічного моніторингу, аудиту та розробку відповідних заходів з охорони довкілля. |
| 7. Фінансова стійкість та виробнича ефективність | Створюється за рахунок забезпечення інвестиційно-фінансовими ресурсами, пріоритетності заходів з фінансово-економічної безпеки для реалізації процесів розробки та впровадження інноваційних технологій, продуктів, нововведень технічного характеру, мінімізації витрат на виробництво, достатністю виробничого потенціалу та ефективністю його використання. |

Корпоративна безпека щодо вибору стратегічних цілей та намірів підприємства забезпечується за рахунок прийняття колегіального рішення,

визначеності та узгодженості між стратегічними намірами та інструментальними цілями, способами їх досягнення. Тому елементами складової цілевизначення виступають: 1.1. стратегічні цілі та наміри підприємства; 1.2. стратегічні заходи, інструменти; 1.3. інтереси персоналу підприємства; 1.4. партнерство та організаційні форми співробітництва; 1.5 гармонійність та ефективність бізнес-процесів.

Складова результативності реалізації цілей організаційного розвитку включає елементи: 2.1. ключові результати діяльності в сфері інтересів підприємства; 2.2. результати підприємства в сфері інтересів управлінського персоналу; 2.3. результати підприємства в сфері інтересів власників; 2.4. результати підприємства в сфері інтересів партнерів.

Формування культури стратегічного мислення сучасного підприємства починається у момент усвідомлення основних орієнтирів, які формалізуються у стратегічний намір, місію та бачення підприємства. Саме тому визначення стратегічних намірів стає першим кроком в управлінні розвитком підприємства. Оцінка такої складової (1.1) ґрунтується на отриманні відповідей на наступні питання: сформовані стратегічні наміри є джерелом стійкого стратегічного розвитку підприємства (1.1.1.); стратегічні наміри підприємства ґрунтуються на глибокому розумінні особливостей сформованого бізнес-середовища підприємства, орієнтовані на використання зовнішніх можливостей для розвитку (1.1.2.); стратегічні наміри підприємства ґрунтуються на інформації, сформованої за рахунок всебічного аналізу результатів діяльності як самого підприємства, так інших видів діяльності (1.1.3.); стратегічні наміри підприємства узгоджені із цінностями та культурою підприємства (1.1.4.).

Формування стратегічних заходів та інструментів розробляється з орієнтацією на споживача. Сучасне клієнто - орієнтоване підприємство здійснює свою місію та стратегічні наміри шляхом розробки та реалізації стратегії з врахуванням запитів ринку, в якому оперує підприємство. Створення значущої для споживача цінності, максимальне задоволення потреб і бажань теперішніх й майбутніх споживачів. Зацікавленими сторонами тут, перш за все, виступають

споживачі. Відповідно до розробленої стратегії формуються та реалізуються політика підприємства, система планів та цілей, розгортаються нові процеси. Таким чином, оцінювання такої складової (1.2.) передбачає відповіді на наступні питання: стратегія підприємства ґрунтується на глибокому розумінні та усвідомленні дійсних потреб та очікувань споживачів (1.2.1); стратегія підприємства ґрунтується на розумінні та глибокому аналізі сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та погроз зовнішнього середовища (1.2.2.); стратегія підприємства зазнає постійного перегляду та коректування, а тому завжди є актуальною (1.2.3); стратегія підприємства у повному ступені може бути реалізована через систему бізнес-процесів підприємства (1.2.4).

Підприємства, що реалізують процес організаційного розвитку, прагнуть до максимально повного використання потенціалу персоналу на індивідуальному, колективному та організаційному рівні, його розвитку. Це забезпечується через пошук та надання різних можливостей персоналу для розвитку його знань, умінь та компетенцій, залучення персоналу до управління ключовими бізнес-процесами, розробку ефективних систем мотивації та стимулювання праці. Складова інтересів персоналу (1.3.) розкривається у наступному наборі ключових питань: на підприємства налагоджена та дія система управління персоналом (1.3.1); знання та компетентність персоналу підлягають регулярному оцінюванню із наступним визначенням напрямів розвитку (1.3.2); персонал підприємства залучається до управління ключовими бізнес-процесами, його пропозиції використовуються під час розробки стратегічних рішень (1.3.3.); між персоналом підприємства та управлінською системою – керівництвом налагоджено ефективний діалог(1.3.4.); персонал підприємства розглядається як найцінніший ресурс, що проявляється у турботі через систему матеріального та нематеріального заохочення (1.3.5).

Корпоративна безпека організаційного розвитку забезпечується за рахунок побудови ефективної системи стійких зв'язків із агентами зовнішнього середовища, які так чи інакше, розглядаються ним як реальні та потенційні партнери (оскільки прямо або опосередковано впливають на досягнення

стратегічних цілей підприємства, визначаючи та формуючи можливості для розвитку). Управління зв'язками із партнерами передбачає планування та організацію взаємодії із клієнтами, постачальниками основних ресурсів. Партнерство стає реальним лише за умови досягнення балансу інтересів та потреб підприємства, суспільства та навколишнього середовища. Така складова (1.4) може бути оцінена за такими питаннями: підприємство проводить активну діяльність з налагодження комунікацій та управління зовнішніми зв'язками (1.4.1); підтримка фінансової стійкості стає обов'язковою умовою для налагодження ефективних комунікацій та забезпечення довіри до підприємства з боку потенційних партнерів (1.4.2); управління знаннями є важливим бізнес-процесом для підприємства, оскільки виступає основою його інноваційного розвитку (1.4.3); підприємство активно залучається до процесів обміну знаннями та трансферу технологій у зовнішньому середовищі (1.4.4); підприємство орієнтоване на ефективне управління майном та усіма видами ресурсів, в тому числі інформаційними (1.4.5).

Корпоративна безпека організаційного розвитку підприємства формується за рахунок гармонійності та покращення усіх бізнес-процесів з метою створення унікальної цінності для споживачів та інших зацікавлених сторін. Складова (1.5) враховує усі типи внутрішніх бізнес-процесів, а саме: функціональні, організаційні та управлінські. Тому може бути оцінена за наступними питаннями: бізнес-процеси на підприємстві розробляються та впроваджуються систематично (1.5.1); бізнес-процеси на підприємстві покращуються коли це необхідно на основі використання інновацій, що формує додаткову унікальну цінність процесу для зацікавленої сторони (1.5.2); продукція та послуги підприємства відповідають очікуванням споживачів (1.5.3); продукція та технології підприємства відповідають вимогам ринку (1.5.4); відносини із споживачами є об'єктом управління, що дозволяє їх постійно розвивати (1.5.5).

Що стосується аспекту корпоративної безпеки організаційного розвитку через задоволення результатами реалізації стратегічних рішень підприємства,

то він розкривається через вимірювання ефективності діяльності підприємства за чотирма основними складовими (2.1.-2.4.). Складова ключових результатів діяльності в аспекті інтересів підприємства (2.1) передбачає використання сформованого набору індикаторів для оцінювання загальних результатів фінансово-економічної діяльності підприємства й включає наступні питання: загальні тенденції у змінах ключових показників діяльності (2.1.1); ступінь досягнення запланованих рівнів ключових показників (2.1.2); ступінь порівнюваності результатів підприємства із досягненнями інших організацій або з іншими світовими практиками (2.1.3).

Складова результати підприємства в аспекті інтересів управлінського персоналу (2.2) передбачає вимірювання та оцінювання ступеня дотримання інтересів менеджменту к однієї з ключових зацікавлених сторін у діяльності підприємства та основного джерела управлінської компетентності щодо розвитку стратегічного потенціалу підприємства. Оцінювання результатів включає наступні показники: загальні тенденції у змінах настрою та результативності менеджменту (2.2.1); ступінь досягнення запланованої збалансованості інтересів менеджменту (2.2.2); ступінь порівнюваності результатів підприємства із досягненнями інших організацій або з іншими світовими практиками щодо управління відносинами із менеджментом (2.2.3).

Складова результати підприємства в контексті інтересів його власників (2.3) передбачає вимірювання та оцінювання ступеня дотримання інтересів власників як однієї з ключових зацікавлених сторін у діяльності підприємства та основного джерела стратегічних рішень. Оцінювання результатів включає наступні показники: загальні тенденції у змінах настрою власників (2.3.1); ступінь досягнення запланованих інтересів власників (2.3.2); ступінь порівнюваності результатів підприємства із досягненнями інших організацій або з іншими світовими практиками щодо управління відносинами із власниками (2.3.3).

Складова результати підприємства в контексті інтересів його партнерів (2.4) передбачає вимірювання та оцінювання ступеня дотримання інтересів

партнерів як зацікавлених осіб, що визначають зовнішні можливості стратегічного розвитку підприємства. Оцінювання результатів включає наступні показники: загальні тенденції у змінах настрою партнерів (2.4.1); ступінь реалізації запланованих інтересів партнерів (2.4.2); ступінь порівнюваності результатів підприємства із досягненнями інших організацій або з іншими світовими практиками щодо управління відносинами із реальними та потенційними (2.4.3).

Методика оцінювання передбачає три етапи:

1. Визначення пріоритетності за визначеними критеріями забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Визначення пріоритетності критеріїв забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства

| № з/п | Назва складової | Рівень впливу, % |
|-------------|--|------------------|
| 1.1 | Стратегічні цілі та наміри підприємства | |
| 1.2 | Формування та реалізація стратегії | |
| 1.3 | Персонал підприємства | |
| 1.4 | Партнерство та ресурси | |
| 1.5 | Бізнес-процеси підприємства | |
| 2.1 | Ключові результати діяльності підприємства | |
| 2.2 | Результати підприємства для управлінського персоналу | |
| 2.3 | Результати підприємства для власників | |
| 2.4 | Результати підприємства для партнерів | |
| <i>Сума</i> | | <i>100%</i> |

2. Оцінювання кожної складової за визначеними критеріями в розрізі окремих питань.

Для вирішення такого завдання головним питанням є вибір шкали для оцінювання корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. Розрізняють такі типи шкал: номінальна, порядкова, інтервальна, відношень. Але найбільші переваги перед іншими має шкала порядку завдяки відносній

простоті експертної оцінки показників якості за ступенем значущості. Шкала для оцінювання описана у таблицях 3.6, 3.7.

Узагальнення отриманих оцінок та розрахунків кількості балів за кожною складовою забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Методика розрахунку кількості балів за складовими корпоративної безпеки організаційного розвитку на підприємстві

| Узгодженість між стратегічними цілями та можливостями їх реалізації | | | | | | | | | | |
|--|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|
| Складова | 1.1 | % | 1.2 | % | 1.3 | % | 1.4 | % | 1.5 | % |
| Питання за складовою | 1.1.1 | | 1.2.1 | | 1.3.1 | | 1.4.1 | | 1.5.1 | |
| | 1.1.2 | | 1.2.2 | | 1.3.2 | | 1.4.2 | | 1.5.2 | |
| | 1.1.3 | | 1.2.3 | | 1.3.3 | | 1.4.3 | | 1.5.3 | |
| | 1.1.4 | | 1.2.4 | | 1.3.4 | | 1.4.4 | | 1.5.4 | |
| | | | | | 1.3.5 | | 1.4.5 | | 1.5.5 | |
| Сума за складовою | | | | | | | | | | |
| | | ÷4 | | ÷4 | | ÷5 | | ÷5 | | ÷5 |
| Кількість балів | | | | | | | | | | |
| Задоволеність результатами з реалізації стратегічних рішень для підприємства та його зацікавлених сторін | | | | | | | | | | |
| Складова | 2.1 | % | 2.2 | % | 2.3 | % | 2.4 | % | | |
| Питання за складовою | 2.1.1 | | 2.2.1 | | 2.3.1 | | 2.4.1 | | | |
| | 2.1.2 | | 2.2.2 | | 2.3.2 | | 2.4.2 | | | |
| | 2.1.3 | | 2.2.3 | | 2.3.3 | | 2.4.3 | | | |
| Сума за складовою | | | | | | | | | | |
| | | ÷3 | | ÷3 | | ÷3 | | ÷3 | | |
| Кількість балів | | | | | | | | | | |

3. Оцінювання рівня узгодженості стратегічних рішень в процесі прийняття та готовності до їх реалізації передбачає залучення експертів для отримання якомога об'єктивніших даних. Під час підбору експертів враховувалися рекомендації про їх відбір з урахуванням компетенції. Група не повинна складатися із представників вузької спеціалізації, так як їх думка може мати тенденційний характер.

Таблиця 3.7

Критерії оцінювання корпоративної безпеки реалізації організаційних змін на підприємстві

| Складова | Питання за складовою | Оцінки за 100% шкалою | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|---|--|--|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|-----|
| Складова визначеності у стратегічних цілях організаційних змін та можливостей їх реалізації | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4 | Відсутність будь-яких фактів що можуть підтвердити позитивну відповідь на питання | Наявність певних фактів, які можуть підтвердити позитивну відповідь на питання | Наявність достатньої кількості фактів, які можуть підтвердити позитивну відповідь на питання | Наявність очевидних фактів, які можуть підтвердити позитивну відповідь на питання | Наявність вичерпних свідчень що підтверджують абсолютно позитивну відповідь на питання | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4 | | | | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 1.3 | 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, 1.3.5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 | 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3, 1.4.4, 1.4.5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5 | 1.5.1, 1.5.2, 1.5.3, 1.5.4, 1.5.5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Складова задоволеності результатами з реалізації стратегії організаційного розвитку для підприємства та його зацікавлених сторін | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 2.2 2.3 2.4 | 2.1.1, 2.2.1, 2.3.1, 2.4.1 | Результати негативні або відсутні | Результати задовільні | Позитивні тенденції за показниками | Позитивні тенденції та стійкі результати за всіма показниками | Позитивні тенденції та стійкі результати протягом 3-х років | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.1.2, 2.2.2, 2.3.2, 2.4.2 | Недосягнення усіх показників | Часткове досягнення показників | Досягнення основних показників | Досягнення усіх планових показників | Абсолютне досягнення та перевищення планових показників | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.1.3, 2.2.3, 2.3.3, 2.4.3 | Відсутні об'єктивні дані для порівняння | Може бути порівняно за окремими аспектами | Може бути порівняно із прямими конкурентами | Може бути порівняно із найкращими компаніями у галузі | Може бути порівняно із найкращими світовими компаніями | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | | | |

Необхідно також звертати увагу на ступінь складності об'єкту експертизи та наявності у експертів необхідної кваліфікації, досвіду роботи. Повинні враховуватися й особистісні відносини між експертами. Необхідно також виявити можливі протиріччя між цілями експертизи та цілями експертів для того, щоб передбачити зміщення групової оцінки у напрямку, бажаному для одного або декількох, або всієї групи експертів. Агрегування отриманих балів в один рівень щодо узгодженості стратегічних рішень в процесі прийняття та готовності до їх реалізації. Методика визначення загального рівня узгодженості стратегічних рішень в процесі прийняття та готовності до їх реалізації представлена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Методика розрахунку рівня узгодженості стратегічних цілей та інтересів підприємства щодо організаційного розвитку

| Складова | Кількість балів | Вагомість впливу | Результуючий бал (кількість балів × вагомість впливу) |
|--|-----------------|------------------|---|
| Стратегічні цілі та наміри підприємства | | | |
| Формування та реалізація стратегії | | | |
| Персонал підприємства | | | |
| Партнерство та ресурси | | | |
| Бізнес-процеси підприємства | | | |
| Ключові результати діяльності підприємства | | | |
| Результати підприємства для управлінського персоналу | | | |
| Результати підприємства для власників | | | |
| Результати підприємства для партнерів | | | |
| СУМА | | | |

Точність групової експертної оцінки багато в чому залежить від кількості респондентів у групі. Чим їх більше, тим вища точність та достовірність оцінки.

Однак із збільшенням кількості експертів зростають витрати на проведення експертизи, виникають складності із виявленням узгодженої думки експертів. У зв'язку з цим виникає необхідність встановлення оптимальної

кількості експертів у групі за одночасним забезпеченням достовірності отриманих результатів. Дослідженню означеною проблеми присвячено численну кількість робіт. Дані свідчать про відсутність єдності думок у питанні про чисельність експертних груп і на практиці численність експертних груп обмежується 8-12 особами.

Ідеальний експерт повинен володіти такими якостями:

- 1) мати у своєму розпорядженні знання про максимально можливий спектр досліджуваних організаційних явищ і їх відносну значущість;
- 2) мати інформацію про причини й наслідки досліджуваних організаційних явищ;
- 3) бути здатним точно описати досліджувані явища, їх причини й наслідки;
- 4) мати бажання описати ці явища точно й акуратно.

Експерти для участі в оцінюванні обиралися виходячи з таких факторів:

стаж роботи на підприємстві та на керівній посаді;

кваліфікація та специфіка посади (вид діяльності);

базова та додаткова освіта;

діяльність, пов'язані з інноваційним розвитком підприємства тощо.

Для апробації обґрунтованої методики обрано підприємства індустріальної групи «У.П.Е.К.» – ПАТ «ХАРП» та ПАТ «ХАРВЕРСТ», що входить до складу корпорації.

До оцінювання було залучено 8 експертів (заступників директора, керівників провідних департаментів, дослідницьких центрів) з головного офісу корпорації індустріальної групи «У.П.Е.К.».

У таблиці 3.9 наведено розподіл експертних оцінок стосовно пріоритетності складових оцінювання узгодженості стратегічних рішень в процесі прийняття та готовності до їх реалізації для ПАТ «ХАРП».

Як видно з таблиці 3.9 найбільшу питому вагу щодо узгодженості стратегічних рішень в процесі прийняття та готовності до їх реалізації на ПАТ «ХАРП» мають ключові результати діяльності підприємства (15%), персонал

(14); також значний пріоритет мають стратегічні наміри та цілі, стратегія підприємства, управління партнерськими зв'язками та внутрішні бізнес-процеси (по 12%).

Таблиця 3.9

Розподіл експертних оцінок стосовно пріоритетності завдань оцінювання узгодженості стратегічних цілей та інтересів суб'єктів корпоративних відносин щодо організаційного розвитку на ПАТ «ХАРП»

| Складова | Експерти | | | | | | | | Середнє % |
|--|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| Стратегічні цілі та наміри підприємства | 15 | 15 | 14 | 10 | 15 | 10 | 10 | 10 | 12 |
| Формування та реалізація стратегії | 10 | 12 | 12 | 15 | 10 | 10 | 15 | 15 | 12 |
| Персонал підприємства | 20 | 14 | 18 | 10 | 20 | 9 | 10 | 10 | 14 |
| Партнерство та ресурси | 15 | 10 | 15 | 10 | 15 | 10 | 10 | 12 | 12 |
| Бізнес-процеси підприємства | 10 | 10 | 8 | 14 | 10 | 18 | 14 | 15 | 12 |
| Ключові результати діяльності підприємства | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| Результати підприємства для управлінського персоналу | 5 | 8 | 7 | 8 | 5 | 8 | 8 | 7 | 7 |
| Результати підприємства для власників | 5 | 8 | 6 | 8 | 5 | 8 | 8 | 6 | 7 |
| Результати підприємства для партнерів | 5 | 8 | 5 | 10 | 5 | 12 | 10 | 10 | 8 |
| Сума | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Розподіл експертних оцінок стосовно пріоритетності завдань оцінювання узгодженості стратегічних рішень в процесі прийняття та готовності до їх реалізації на ПАТ «ХАРВЕРСТ», наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Розподіл експертних оцінок стосовно пріоритетності завдань оцінювання
узгодженості стратегічних цілей та інтересів підприємства щодо
організаційного розвитку на ПАТ «ХАРВЕРСТ»**

| Складова | Експерти | | | | | | | | Середнє % |
|--|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| Стратегічні цілі та наміри підприємства | 10 | 12 | 12 | 12 | 12 | 10 | 9 | 10 | 11 |
| Формування та реалізація стратегії | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 12 | 9 | 12 | 10 |
| Персонал підприємства | 15 | 12 | 13 | 13 | 13 | 12 | 11 | 13 | 13 |
| Партнерство та ресурси | 8 | 11 | 10 | 10 | 10 | 12 | 9 | 10 | 10 |
| Бізнес-процеси підприємства | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 12 | 16 | 15 | 15 |
| Ключові результати діяльності підприємства | 18 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 18 | 14 | 16 |
| Результати підприємства для управлінського персоналу | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 |
| Результати підприємства для власників | 11 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 8 | 9 |
| Результати підприємства для партнерів | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 9 | 8 | 8 |
| Сума | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

За результатами оцінювання (табл. 3.10) для узгодженості стратегічних цілей та інтересів стейкхолдерів, готовності до їх реалізації на ПАТ «ХАРВЕРСТ» найбільше значення мають елементи за такими критеріями як ключові результати діяльності підприємства (16%), ефективність бізнес-процесів (15%), персонал підприємства (13%), а також стратегічні наміри та цілі (11%).

Результати оцінювання в розрізі за кожним критерієм представлені в табл. 3.11-3.19. Експертні оцінки за критерієм стратегічних намірів у обох досліджуваних підприємств (з незначною перевагою ПАТ «ХАРВЕРСТ») знаходяться на достатньо високому рівні, а тому можна вважати їх узгодженими, обґрунтованими, послідовними, логічними.

Таблиця 3.11

Результати оцінювання за критерієм стратегічні цілі та наміри підприємства, %

| Питання за складовою 1.1 | ПАТ «ХАРП» | ПАТ «ХАРВЕРСТ» |
|--------------------------|------------|----------------|
| 1.1.1 | 71,3 | 78,8 |
| 1.1.2 | 75,0 | 76,3 |
| 1.1.3 | 82,5 | 83,8 |
| 1.1.4 | 68,8 | 76,3 |

Результати оцінювання за критерієм формування та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства (табл. 3.12) також характеризується достатнім рівнем ефективності (вище 61%). Однак, за трьома з чотирьох питань спостерігається перевага за ПАТ «ХАРП». На ПАТ «ХАРВЕРСТ» є певні проблеми із узгодженням стратегії підприємства із інтересами зацікавлених сторін (груп стратегічного впливу).

Таблиця 3.12

Результати оцінювання за критерієм формування та реалізації стратегії, %

| Питання за складовою 1.2 | ПАТ «ХАРП» | ПАТ «ХАРВЕРСТ» |
|--------------------------|------------|----------------|
| 1.2.1 | 87,5 | 70,6 |
| 1.2.2 | 80,0 | 80,6 |
| 1.2.3 | 74,5 | 72,0 |
| 1.2.4 | 64,4 | 61,9 |

Результати оцінювання за критерієм управління персоналом підприємства (табл. 3.13) мають невисокі показники - найвище значення по першому питанню, що стосується наявності системи управління персоналом на підприємстві не перевищує значення 75% (ПАТ «ХАРП») та 82% (ПАТ «ХАРВЕРСТ»). Решта показників коливаються у діапазоні від 42% до 56% (для ПАТ «ХАРП») та від 51% до 62% для ПАТ «ХАРВЕРСТ»).

Таблиця 3.13

Результати оцінювання за критерієм управління персоналом, %

| Питання за складовою 1.3 | ПАТ «ХАРП» | ПАТ «ХАРВЕРСТ» |
|--------------------------|------------|----------------|
| 1.3.1 | 74,4 | 81,9 |
| 1.3.2 | 56,3 | 61,9 |
| 1.3.3 | 50,6 | 72,0 |
| 1.3.4 | 49,4 | 51,9 |
| 1.3.5 | 41,9 | 50,6 |

Складова за критерієм партнерства та ресурсів має неоднорідні значення середніх оцінок, що пов'язано із структурою цієї складової. Основні проблеми підприємств стосуються управління фінансовими ресурсами та підтримання необхідного та достатнього рівня фінансової стійкості (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Результати оцінювання за критерієм партнерства та ресурсів, %

| Питання за складовою 1.4 | ПАТ «ХАРП» | ПАТ «ХАРВЕРСТ» |
|--------------------------|------------|----------------|
| 1.4.1 | 62,5 | 59,4 |
| 1.4.2 | 71,9 | 70,6 |
| 1.4.3 | 35,0 | 32,5 |
| 1.4.4 | 70,0 | 45,0 |
| 1.4.5 | 56,9 | 71,3 |

Управління бізнес-процесами на обох підприємствах в основному відповідає заявленим стратегіям та дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги підприємства [71] (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Результати оцінювання за критерієм управління бізнес-процесами, %

| Питання за складовою 1.5 | ПАТ «ХАРП» | ПАТ «ХАРВЕРСТ» |
|--------------------------|------------|----------------|
| 1.5.1 | 58,1 | 63,1 |
| 1.5.2 | 75,0 | 80,0 |
| 1.5.3 | 86,9 | 86,9 |
| 1.5.4 | 89,4 | 83,1 |
| 1.5.5 | 81,3 | 78,1 |

В цілому підприємствам вдається досягати запланованих рівнів ключових показників ефективності, які можуть зберігати позитивні тенденції у динаміці (табл. 3.16). Разом з тим, діяльність корпорації ІГ «У.П.Е.К.» може стати об'єктом для порівняння як з прямими конкурентами у галузі, так і безумовними лідерами галузі, до активної співпраці із якими воно прагне у своїй господарській діяльності.

Підприємствам ІГ «У.П.Е.К.» в цілому вдається досягати врахування інтересів менеджменту, що підтверджується достатньо високими (на ПАТ «ХАРП» вище 75%) показниками за цією складовою (табл. 3. 17). Значення за цим критерієм на ПАТ «ХАРВЕРСТ» є нижчими за всіма питаннями, а тому можна зробити висновки про існування можливих проблем при прийнятті та реалізації стратегічних рішень через неузгодженість інтересів управлінського персоналу.

Таблиця 3.16

Результати оцінювання за критерієм ключових результатів діяльності, %

| Питання за складовою 2.1 | ПАТ «ХАРП» | ПАТ «ХАРВЕРСТ» |
|--------------------------|------------|----------------|
| 2.1.1 | 55,6 | 61,9 |
| 2.1.2 | 71,9 | 65,6 |
| 2.1.3 | 71,9 | 71,9 |

Таблиця 3.17

Результати оцінювання за критерієм задоволеності результатами для управлінського персоналу, %

| Питання за складовою 2.2 | ПАТ «ХАРП» | ПАТ «ХАРВЕРСТ» |
|--------------------------|------------|----------------|
| 2.2.1 | 81,9 | 72,5 |
| 2.2.2 | 86,9 | 80,6 |
| 2.2.3 | 75,0 | 65,0 |

Стосовно обох досліджуваних підприємств акціонерів можна вважати високо лояльними та такими, що розділяють цінності та стратегічні наміри щодо розвитку підприємств. Так як досліджувані підприємства входять до

складу корпорації ІГ «У.П.Е.К.», результати оцінювання за даним критерієм продемонстрували майже однаковий рівень задоволеності власників (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Результати оцінювання за критерієм задоволеності результатами для акціонерів,%

| Питання за складовою 2.3 | ПАТ «ХАРП» | ПАТ «ХАРВЕРСТ» |
|--------------------------|------------|----------------|
| 2.3.1 | 83,1 | 82,5 |
| 2.3.2 | 85,0 | 86,9 |
| 2.3.3 | 73,8 | 69,4 |

Достатньо ефективним є управління зовнішніми комунікаціями підприємств, що підтверджується високими значеннями показників за результатами цієї складової (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Результати оцінювання за критерієм задоволеності результатами для партнерів,%

| Питання за складовою 2.4 | ПАТ «ХАРП» | ПАТ «ХАРВЕРСТ» |
|--------------------------|------------|----------------|
| 2.4.1 | 83,1 | 65,0 |
| 2.4.2 | 74,4 | 65,0 |
| 2.4.3 | 75,0 | 55,6 |

Таблиця 3.20 відображає розрахунок загального показника узгодженості стратегічних рішень в процесі прийняття та готовності до їх реалізації на ПАТ «ХАРП».

За результати розрахунків його рівень склав 69,7% при максимально можливих 100% (табл. 3.20). Це означає, що підприємство має суттєвий резерв для підвищення ефективності процесів формування, реалізації та розвитку свого стратегічного потенціалу.

Таблиця 3.20

Розрахунок рівня узгодженості стратегічних цілей підприємства та інтересів учасників корпоративних відносин на ПАТ «ХАРП»

| Складова | Кількість балів | Вагомість впливу | Результуючий бал (кількість балів × вагомість впливу) |
|--|-----------------|------------------|---|
| Стратегічні цілі та наміри підприємства | 74,4 | 0,12 | 8,9 |
| Формування та реалізація стратегії | 76,6 | 0,12 | 9,2 |
| Персонал підприємства | 54,5 | 0,14 | 7,6 |
| Партнерство та ресурси | 59,3 | 0,12 | 7,1 |
| Бізнес-процеси підприємства | 78,1 | 0,12 | 9,4 |
| Ключові результати діяльності підприємства | 66,5 | 0,15 | 10,0 |
| Результати підприємства для управлінського персоналу | 81,3 | 0,07 | 5,7 |
| Результати підприємства для власників | 80,6 | 0,07 | 5,6 |
| Результати підприємства для партнерів | 77,5 | 0,08 | 6,2 |
| СУМА | 69,7 | | |

Розрахунок загального показника показника узгодженості стратегічних рішень в процесі прийняття та готовності до їх реалізації на ПАТ «ХАРВЕРСТ» представлено у табл. 3.21. Він складає 69,5%, що ще раз показує схожі особливості процесів прийняття та реалізації стратегічних рішень на досліджуваних підприємствах.

Як видно з результатів (табл. 3.20, 3.21) для обох досліджуваних машинобудівних підприємств проблемними питаннями корпоративної безпеки їх організаційного розвитку можна вважати систему мотивації та лояльності персоналу підприємств, систему управління знаннями, а також налагодження ефективних комунікацій. Питання ефективного партнерства особливо гостро стає перед ПАТ «ХАРВЕРСТ», що підтверджено недостатньо високими значенням складової результатів для партнерів (61,9%). Саме на підвищення рівня цих складових корпоративної безпеки повинна бути спрямована увага управлінського персоналу у найближчому майбутньому.

Таблиця 3.21

Розрахунок рівня узгодженості стратегічних цілей та інтересів підприємства щодо організаційного розвитку на ПАТ «ХАРВЕРСТ»

| Складова | Кількість балів | Вагомість впливу | Результуючий бал (кількість балів × вагомість впливу) |
|--|-----------------|------------------|---|
| Стратегічні цілі та наміри підприємства | 78,8 | 11 | 8,6 |
| Формування та реалізація стратегії | 71,3 | 10 | 7,0 |
| Персонал підприємства | 59,5 | 13 | 7,6 |
| Партнерство та ресурси | 55,8 | 10 | 5,6 |
| Бізнес-процеси підприємства | 78,3 | 15 | 11,5 |
| Ключові результати діяльності підприємства | 66,5 | 16 | 10,8 |
| Результати підприємства для управлінського персоналу | 72,7 | 10 | 6,9 |
| Результати підприємства для власників | 79,6 | 9 | 6,9 |
| Результати підприємства для партнерів | 61,9 | 8 | 4,6 |
| СУМА | | | 69,5 |

Результати представленої методичного підходу можна вважати підґрунтям для розробки рекомендації щодо підвищення рівня узгодженості стратегічних цілей та корпоративних інтересів між підприємствами корпорації «УПЕК». Враховуючи результати аналізу було визначено, що ключовими учасниками прийняття стратегічних рішень є власники (акціонери), менеджери (вищого та середнього рівнів управління), партнери та суспільство. Усі вони зацікавлені в максимізації вартості підприємства, що повинно бути підтверджено показниками прибутковості діяльності. Загальна оцінка корпоративної безпеки організаційного розвитку для ПАТ «ХАРП» склала 69,7%, для ПАТ «ХАРВЕРСТ» – 69,5% відповідно. Отримані оцінки відповідають вищому за середній рівню досліджуваних процесів та дозволяють виділити «вузькі місця» в системі корпоративної безпеки досліджуваних підприємств. Так, для ІГ «У.П.Е.К.» актуальними є питання щодо узгодженості стратегічних рішень на корпоративному рівні між підприємствами за показниками: залучення управлінського персоналу та розвитку його компетентності (для ПАТ «ХАРП») та підвищення активності в сфері співробітництва та партнерства (для ПАТ «ХАРВЕРСТ»).

3.3. Стратегічний інструментарій корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства

Реалізація процесів організаційного розвитку (переформатування організаційної структури, удосконалення загальної моделі бізнесу, налагодження зв'язків та комунікацій на нових ринках) забезпечується реалізацією стратегічного інструментарію, нових організаційних способів та методів – реінжинірингу, ревіталізації та рефреймінгу системи управління підприємства. Мова йде про використання сучасних управлінських структур, організаційних методів та форм, які дозволяють скорочувати час на розробку та впровадження інноваційних ідей, знижувати транзакційні та загальні витрати підприємств, зближувати частини бізнесу, які знаходяться на значній дистанції одна від одної.

Процес організаційного розвитку на підприємствах носить програмно-цільовий характер, обов'язковим складовим елементом якого є процедури стандартизації та сертифікації. Така особливість особливо чітко простежується на прикладі підприємств корпоративного сектору європейського ринку та вимог його гравців та споживачів до продукції, процесів співробітництва в цілому.

В умовах включення вітчизняних підприємств та корпорацій до міжнародної виробничої кооперації зростає значення їх здатностей до управління інформацією. З таких позицій організаційні заходи управління інформацією представляють окрему тип забезпечення, яке призначене для формування та ефективного адміністрування інформаційними базами щодо: організації оперативної та фундаментальної науково-технічної інформації про новітні досягнення вітчизняної та закордонної науки та техніки; вичерпної маркетингової інформації щодо стану ринків збуту, споживчих товарів на ньому, ринку технологій та інтелектуальної власності; правил ведення виробничо-господарської діяльності на новому ринку, рівня конкуренції на

ньому та ін.. Враховуючи усе наведене вище, можемо стверджувати, що поєднання таких основних елементів, як етапів реалізації стратегії розвитку на підприємстві, організаційного (в тому числі інформаційного) забезпечення, а також способів та дій з формування їх корпоративної безпеки створюють відповідний методичний підхід, який представлено в табл. 3.22 [70]. Ключовим блоком запропонованої структурної моделі є послідовність дій, організаційних заходів та процедур забезпечення корпоративної безпеки. Він відповідає основним етапам процесу розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку.

Таблиця 3.22

Методичне забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства

| Етапи реалізації стратегії розвитку | Організаційне забезпечення корпоративної безпеки | Інформаційно-аналітичне забезпечення корпоративної безпеки |
|-------------------------------------|--|--|
| 1-й ініціації | Усвідомлення необхідності усунення проблем та проведення організаційних змін підприємства, пошук нових можливостей. Побудова комплексу можливих стратегічних заходів з організаційного розвитку. | Коректування місії та бачення, дослідження змін на ринку. Формування бази даних щодо внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, діагностика стратегічних можливостей розвитку підприємства. |
| 2-й планування | Розробка альтернативних стратегій, вибір та обґрунтування програми дій, врахування інтересів груп стратегічного впливу, досягнення консенсусу при прийнятті стратегічних рішень. | Формалізація та конкретизація інструментальних цілей, аналіз та оцінювання організаційних ресурсів. Оцінювання асиметричності інформації та ризиків конфліктності прийняття стратегічних рішень. |
| 3-й мотивації на розвиток | Формування ефективної управлінської системи – мотиваційного ядра для реалізації змін, розробка плану протидії опору змінам, організація системи навчання та розвитку персоналу. | Оцінювання дієвості наглядової ради щодо прийняття стратегічних рішень. Аналіз та оцінювання компетентності та готовності управлінського персоналу для проведення змін, вивчення передового досвіду реалізації змін. |
| 4-й реалізації програми та контролю | Призначення відповідальних за проведення змін та реалізацію цільових програм, а також розподіл обов'язків щодо координації роботи персоналу, залученого до процесу змін. Контроль та мінімізація ризиків реалізації. | Моніторинг реалізації організаційних змін на підприємстві, діагностика ризиків реалізації програм. |

На етапі «ініціації» створюються бази даних, що відображають фінансово-економічний стан підприємства. Після збору усіх необхідних даних одним із завдань цього етапу є встановлення відповідності фактичного фінансово-економічного стану підприємства його бажаному рівню, з'ясування того, чи всі можливості зовнішнього середовища використовуються для забезпечення організаційного розвитку, виявлення конкурентних переваг підприємства та оцінювання часового простору їх використання у майбутньому. Іншими словами на даному етапі відбувається загальна оцінка фінансово-економічного стану підприємства через набір класичних показників рентабельності та прибутковості, а також перспективи їх нарощування у майбутньому. Якщо за результатами проведеного аналізу з'ясовується той факт, що наявні конкурентні переваги не дозволять нарощувати прибутковість у майбутньому, то робиться коректування місії та бачення й формується висновок про необхідність проведення відповідних організаційних змін у стані стратегічного потенціалу (при чому організаційні зміни ідентифікуються за об'єктами).

Етап «Планування» передбачає розробку цільових програм та проектів розвитку. Тут, найбільший інтерес представляють техніко-технологічний, виробничий, інноваційний, кадровий, фінансовий види стратегічного потенціалу. Говорячи про стратегічний потенціал на цьому етапі, найчастіше стикаються з необхідністю перебудови та змін кількох потенціалів одразу. Нові програми мають вигляд набору цільових показників, які повинні бути досягнуті за визначений проміжок часу (в тому числі встановлюються допустимі межі коливань цільових показників з урахуванням господарських ризиків). Організаційна підтримка такого етапу здійснюється за рахунок перегляду ефективності та доцільності старої організаційної структури та моделі бізнесу в цілому. Актуальними стають питання, що пов'язані із адекватністю організаційної структури цілям підприємства, закриттям неприбуткових напрямів діяльності, використанням прогресивних форм кооперації, партнерства, співробітництва.

Етап «мотивація на розвиток» передбачає формалізацію ідей подальшого розвитку підприємства для проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу, формування готовності працівників для підтримки розвитку. Основне правило визначення та подолання опору змінам серед управлінського персоналу та забезпечення балансу інтересів основних груп зацікавлених осіб, а також балансу амбіцій при визначенні встановлених пріоритетів. Це означає, що нова стратегія, з одного боку, повинна враховувати інтереси власників підприємства, його персоналу та суспільства в обличчі держави, а з іншого – встановленні пріоритети повинні бути потенційно досягненні, тобто повинні існувати об'єктивні умови, які визначають можливості підприємства у реалізації стратегічних змін.

Описанні завдання за своєю природою є завданнями складного стратегічного вибору, а відповідальність за їх вирішення покладена на вищий рівень управління підприємством чи корпорацією, чи промисловою групою. На цьому етапі забезпечення корпоративної безпеки передбачає усвідомлення про бажаний стан на основі узгодження інтересів ключових зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Про зниження мотивації на розвиток свідчать результати опитування керівників компаній, яке проведено Національним банком у IV кварталі 2020 року [117]. Так, індекс ділових очікувань підприємств становив 99,6%, погіршившись після поліпшення у III кварталі, коли переважали оптимістичні настрої (100,8%). Зниження індексу відбулося за рахунок погіршення респондентами оцінок щодо загальних обсягів реалізації продукції власного виробництва, інвестиційних видатків на машини, обладнання та інвентар, а також фінансово-економічного стану власних підприємств. Оцінки підприємств щодо зміни власного фінансово-економічного стану в наступні 12 місяців дещо знизилися, проте залишаються оптимістичними: баланс відповідей – 1,3% (у III кварталі 2020 року – 4,4%). Найвищі очікування в підприємств добувної промисловості (баланс відповідей – 10,9%). Також поліпшення фінансово-економічного стану очікують респонденти переробної промисловості та

сільського господарства. Натомість негативні очікування мають підприємства будівництва, енерго- та водопостачання, транспорту та зв'язку.

В той же час, бізнес очікує збільшення обсягів реалізації своєї продукції, зокрема й на зовнішньому ринку. Оптимістичні настрої переважають в усіх секторах економіки, крім транспорту та зв'язку. Підприємства, які залучають іноземні інвестиції, прогнозують збільшення їх обсягів: баланс відповідей збільшився до 7.0% із 5,9% у III кварталі.

Втім, загальні настрої підприємств щодо інвестиційної активності стали дещо стриманішими: очікування щодо інвестиційних видатків на машини, обладнання та інвентар залишаються позитивними (баланс відповідей 3.8% проти 5,2% у III кварталі), натомість підприємства більшості основних видів економічної діяльності прогнозують зменшення інвестиційних видатків на виконання будівельних робіт у наступні 12 місяців.

Етап «Реалізація та контроль» зосереджує увагу на призначенні відповідальних за проведення змін та реалізацію цільових програм, а також розподіл обов'язків щодо координації роботи персоналу, залученого до процесу змін. Серед усіх етапів проведення стратегічних змін на підприємстві саме етапу реалізації приділяється найбільша увага.

На думку експертів міжнародної консалтингової компанії Bain&Company, саме низький рівень управління на етапі впровадження нових ідей призводить до негативного результату та провалу усієї програми змін. Так, ряд проведених досліджень дозволяє цій компанії стверджувати, що для реалізації цільових програм змін необхідно створити організаційний каскад (скелет) який би поєднував усі управлінські рівні підприємства [171]. Каскад будується через призначення відповідальних менеджерів за реалізацію змін на кожному управлінському рівні. До його безпосередніх обов'язків належить формування ефективних комунікацій тощо. Основне призначення організаційного каскаду полягає у ліквідації бар'єрів між розробниками та проектантами змін та їх безпосередніми виконавцями.

На етапі реалізації змін, як доведено дослідниками Тверські, Канеман, Хогарт [142, с.67-68], управлінська система може потрапити в одну з найбільш розповсюджених ризикованих ситуацій (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

Негативні чинники, що супроводжують процес управління організаційними змінами на підприємстві

| Негативні чинники | Шляхи зниження ризику негативного впливу |
|--|--|
| <p>Не достатньо високий рівень доступності інформації для персоналу. Вибірковість у сприйнятті інформації. Неправильність аналізу ситуації. Несумісність у судженнях. Консерватизм у поглядах.</p> | <p>розповсюдження єдиного стратегічного бачення на всіх управлінських рівнях; просвітницька робота менеджерів зі своїми безпосередніми підлеглими з метою забезпечення ситуації передбачуваності та контрольованості; коректування очікувань та настроїв персоналу, залученого до процесу змін; формування ефективних комунікацій з метою побудови логічних зв'язків між причинами змін та результатами роботи персоналу.</p> |
| <p>Дія ефекту порядку представлення даних. Некоректна екстраполяція - використання тенденцій, що мали місце в минулому. Дія закону малих чисел – невелика вибірка представляє всю сукупність. Намагання знайти підтвердження завчасно сформульованому твердженню.</p> | <p>прогнозування впливу змін на майбутній розвиток підприємства; розширення інструментів впливу на ризики та їх пом'якшення; створення процедур вибору інструментів мінімізації ризиків; моніторинг та оцінка ризиків в процесі реалізації змін (через побудову профілів); градація ризиків та вибір найбільш актуальних для кожного організаційного рівня;</p> |
| <p>Не високий рівень культури стратегічного мислення, що склалася на підприємстві. Не високий рівень компетентності керівництва, управлінського персоналу. Відсутність лідерських якостей у керівника. Високий рівень централізації прийняття стратегічних рішень. Тип організації прийняття стратегічних рішень не відповідає умовам організаційних змін.</p> | <p>формування лідерських якостей у керівників на всіх організаційних рівнях; залучення до процесу реалізації змін менеджерів з високим рівнем довіри з боку підлеглих; розвиток управлінської компетентності через формування навичок переконання, ораторського мистецтва, використання тет-а-тет комунікацій для налагодження діалогу із співробітниками; забезпечення координаторів змін на кожному організаційному рівні з метою не опущення виникнення «чорних дірок» та просування ідей змій «згори-вниз»; створення організаційних каскадів для підтримки стратегічних змін.</p> |

Такі ситуації передбачають:

під час проведення корінних змін на підприємстві вплив на персонал необхідно звести до мінімуму аби не обтяжувати його надмірними процесами, завданнями та управлінським впливом;

реалізація змін на підприємстві супроводжується непередбачуваністю майбутнього розвитку подій та поведінки усіх, хто залучений до процесу стратегічних змін, тому існує значна вірогідність невдачі;

успіх у реалізації змін залежить від компетентності управлінців причетних до цього процесу та безперервності управлінського контролю за ходом виконання цільових програм.

Як показують результати проведення аналітичних досліджень, реальна ситуація може не відповідати очікуваній, а тому, задля уникнення пасток у проведенні змін, слід вживати додаткових заходів.

Ще одним завданням менеджерів на етапі реалізації стратегії розвитку є ідентифікація та зниження ризиків. Моніторинг ризиків може проходитися самостійно менеджером або із залученням додаткового персоналу (в залежності від масштабу змін та системи управління будівельного підприємства). Типові ризики, із якими може зустрітися підприємство, представлені у табл. 3.24. Таким чином, за умови виваженого управління, правильного розподілу обов'язків та постійного моніторингу частину ризиків можна уникнути, а вплив інших звести до мінімуму.

Етап «Контроль за реалізацією змін та корегування змін» нерозривно пов'язаний із попереднім етапом, адже враховує як вплив ризиків невдачі, так і уникнення розповсюджених пасток. Однак, за умови, коли поставлені цілі залишаються недосяжними або змінюється контекст їх досягнення, цільові програми та стратегічні цілі також можуть бути скоректовані. Причиною цього часто стають неочікувані та непередбачувані зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємств.

**Типові ризики, що пов'язані із реалізацією
стратегії розвитку на підприємстві**

| Сфера проявів можливих ризиків | Ризики |
|--|--|
| Неясність та неоднозначність стратегічних намірів | Нечіткість у визначенні бажаних кінцевих результатів та інструментальних цілей |
| | Відсутність колегіального погляду на реалізацію стратегічних цілей |
| Організація прийняття рішення як політичний процес | Високий рівень невизначеності відносно результатів |
| | Застосування неефективних інструментів лідерства |
| Способи досягнення результатів | Неадекватність та неправильний вибір методів управління |
| Досвід у проведенні організаційних змін | Низький рівень здатностей змінюватися, викликане відсутністю накопиченої бази організаційних знань |
| | Відсутність чітких та зрозумілих інструкцій та обов'язків у процесі змін |
| | Відсутність чіткого розуміння зв'язків між обов'язками та результатами їх виконання |
| Організаційна підтримка | Неврахування попереднього досвіду в реалізації змін та повторення помилок |
| | Відсутність впевненості на всіх організаційних рівнях щодо доцільності та можливої реалізації змін |
| | Відсутність плану з управління ризиками |

Враховуючи економічні реалії досліджуваних підприємств будівельної галузі відповідно до представленого методичного підходу щодо формування стратегічного потенціалу, кожний етап цього процесу може бути конкретизований та скоректований. Представлені та конкретизовані етапи формування стратегічного потенціалу дозволяють провести його оцінювання, встановити фактичний рівень потенціалу конкретних будівельних підприємств та виявити проблемні місця із їх подальшим усуненням.

Завдання щодо забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства обумовлює необхідність розгляду відповідних стратегій організаційних змін. Так як основний конструктивний зміст будь-якої стратегії – стратегічні зміни, які є головними носіями нової якості в ході розвитку

організації; будь-яка зміна означає перехід об'єкта змін з одного стану в інший. За реалізацію конкретного стратегічного напрямку відповідає певна стратегія організаційних змін (наприклад, виділення стратегічних бізнес-одиниць, перехід від лінійної до дивізійної оргструктури управління, об'єднання з іншим виробником даної області). Як правило, стратегічні орієнтири носять комплексний характер та їхня реалізація можлива лише на основі спеціальних програм і об'єднання організаційних стратегій. Реалізація даних стратегій розвитку приводить, насамперед, до зміни організаційної й фінансової структур підприємства.

Огляд наукової спеціальної літератури з стратегічного управління вказує на існуючі підходи до обґрунтування стратегій організаційних змін. Так, А. П. Наливайко [94, с. 31] розглядає тип відповідної стратегії за характером проведених змін – реактивні і проактивні. До групи стратегій реактивних змін відносяться такі, як стратегія відновлення, або виходу із кризового стану, та стратегія пожвавлення, або запобігання кризи. До групи проактивних радикальних стратегій – стратегії переорієнтації і трансформації. Досліджуючи питання реформування й реструктуризації підприємств, зазначає про необхідність створення умов безпеки та виділяє наступальну й оборонну, активну й пасивну стратегії здійснення перетворень.

Опис можливих стратегій реорганізації наведено в роботі А. П. Наливайко [94]. При цьому автор визначає їх як стратегії організаційного розвитку: організаційне забезпечення якісного відновлення й розширення спектра напрямків діяльності підприємств може відбуватися через їхнє злиття або поглинання одним з них іншого. У цьому стратегічному контексті можуть аналізуватися щодо доцільності реалізації частковий перерозподіл активів або створення загальних підприємств. Різноманітні форми об'єднань і угод (починаючи від привілейованих зв'язків у картельному партнерстві, через субпідрядні відносини, пільгові умови й т. д.) можуть дозволити підприємству досягти «критичної маси» у певних напрямках діяльності, сформувати для себе сприятливе середовище. Тому стратегії організації взаємин підприємства

базуються не тільки на конкурентному механізмі, а ще мають, як підґрунтя, механізми встановлення неринкових відносин з партнерами із зовнішнього середовища. Серед наведених стратегій організації взаємин підприємства [94, с. 114] в економічній практиці найчастіше зустрічаються: державний протекціонізм, об'єднання, приєднання, альянс, ліга державних постачальників, політико-технологічні стратегії, політико-профспілкові стратегії.

В аспекті стратегічного управління стратегія організаційного розвитку становить складний комплекс процесів та процедур і характеризується: тривалим процесом, що займає досить багато часу на підготовку до проведення змін, безпосереднє впровадження й контроль після їхнього здійснення; вибором з різних альтернатив, від якого залежить майбутнє організації; системністю, що зачіпає всю організацію; високою невизначеністю багатьох проблем; зацікавленістю багатьох людей, що обумовлює необхідність особливої уваги до людського фактора при реалізації й упровадженні змін у компанії.

Підхід до здійснення змін при реалізації стратегії може залежати від декількох факторів: темпу здійснення зміни; ступеня управління з боку менеджерів; використання зовнішніх структур, наприклад, консалтингових; рівня зосередження чинностей.

При застосуванні стратегії зміни необхідно пам'ятати, що в менеджера є вибір. Вибір стратегічних напрямів організаційних змін обумовлений конкретною ситуацією. Знання про виникнення можливих ситуацій і вихід з них не перешкоджають, а тільки підсиляють здатності менеджерів приймати доцільні рішення в невизначених ситуаціях.

Таким чином, формування інструментарію корпоративної безпеки організаційного розвитку полягає в розробці комплексу методів і засобів, спрямованих на виявлення проблем опору змінам і заходів їх вирішення в системі стратегічного управління підприємством (табл. 3.25).

Комплекс стратегічних заходів з реалізації організаційного розвитку

| Об'єкт організаційних змін | Заходи щодо реалізації організаційних змін |
|--|--|
| 1. Організаційна структура управління | 1.1. Аналіз і оцінка ступеня впливу факторів на організаційну структуру. 1.2. Оцінка ситуації еквіфінальності, обумовленої функціональним співвідношенням між факторами середовища й відповідними організаційними можливостями. 1.3. Вибір і формування організаційної структури управління . |
| 2. Функції управління | 2.1. Формування «механічної структури» управління, що слабо залежить від зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. 2.2. Формування «органічної структури» управління, що залежить від зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. 2.3. Розробка заходів стратегічного характеру. 2.4. Розробка заходів тактичного та оперативного характеру. 2.5. Вибір і формування управлінської структури. 2.6. Формування структури адміністративно-управлінської системи: координації й регламенту, стимулювання, просування. |
| 3. Система стратегічного управління | 3.1. Формулювання місії, вибір і обґрунтування стратегічних цілей. 3.2. Аналіз потенціалу підприємства й зовнішнього середовища. 3.3. Стратегічне планування. 3.4. Узгодження стратегічних і поточних цілей. 3.5. Координація всіх функцій управління. 3.6. Координація діяльності функціональних підрозділів. 3.7. Інтеграція робіт підрозділів з метою задоволення ринкового попиту. 3.8. Контроль за реалізацією стратегії. 3.9. Методологія управління підприємством. 3.10. Розробка й впровадження нових методів управління. 3.11. Впровадження нових технологій управління |
| 4. Структура власності та влади | 4.1 Вибір і зміна форми власності підприємства. 4.2. Аналіз і обґрунтування необхідності переходу підприємства до нової форми власності. 1.3. Аналіз влади: особи, що володіють владою; типи й джерела влади; розподіл, правила та регламенти прав і влади. 4.4. Формування вертикальної й горизонтальної структури влади. 4.5. Формування структури функцій влади. 4.6. Формування обсягу влади: філософії управління – ступеня участі персоналу у формуванні рішень; імовірності виникнення незгодженості інтересів, конфліктів |
| 5. Система прийняття стратегічних рішень, відповідальності й інтересів | 5.1. Розподіл функцій у процесі прийняття рішень. 5.2. Розподіл відповідальності у процесі прийняття рішень і їх реалізації. 5.3. Визначення порядку дії у процесі прийняття рішень. 5.4. Формування аналітичної системи для реалізації процесу вибору й ухвалення рішення. 5.5. Вибір методів і критеріїв порівняння й відбору варіантів стратегічно важливих рішень |

Продовження таблиці 3.25

| Об'єкт організаційних змін | Заходи щодо реалізації організаційних змін |
|---|---|
| 6. Система врахування інтересів при прийнятті стратегічно важливих рішень | <p>6.1. Розподіл інтересів у процесі прийняття рішень.</p> <p>6.2. Вирішення конфліктів інтересів у процесі прийняття стратегічно важливих рішень. Досягнення консенсусу.</p> <p>6.3. Досягнення балансу інтересів, повноважень і відповідальності у прийнятті рішень та їх реалізації</p> |
| 7. Методи та способи реалізації організаційних змін | <p>7.1. Визначення та вибір перспективних видів діяльності корпорації.</p> <p>7.2. Вибір конкретного ринку збуту продукції.</p> <p>7.3. Визначення територіальних меж ринку, що обслуговує корпорація.</p> <p>7.4. Визначення конфігурації (ланок) вертикальної інтеграції бізнесу.</p> <p>7.5. Вибір принципу узгодженості/ гнучкості/загальних ресурсів діяльності бізнес-одиниць корпорації.</p> <p>7.6. Вибір методів управління змінами масштабу та узгодженістю.</p> <p>7.7. Вибір методу розширення масштабів діяльності корпорації.</p> <p>7.8. Вибір методу скорочення масштабів корпорації</p> |
| 8. Система мотивації та розвитку персоналу | <p>8.1. Створення мотиваційного ядра – команди однодумців, здатної реалізувати намічену стратегію.</p> <p>8.2. Інформування про зміни на підприємстві, формування системи активного розвитку творчого потенціалу співробітників</p> <p>8.3. Застосування наукового підходу до пошуку, наступного відбору, наймання й адаптації персоналу до змін.</p> <p>8.4. Професійна підготовка й навчання кадрів: підвищення кваліфікації підготовка до роботи в нових умовах, консультування, підготовка резерву керівництва.</p> <p>8.5. Розробка й реалізація плану розвитку персоналу по підрозділах.</p> <p>8.6. Реорганізація роботи персоналу на основі навчання ефективним методам роботи й управління за результатами, формування системи взаємозамінності працівників.</p> |
| 9. Формування корпоративної культури за принципом соціальної відповідальності | <p>9.1. Визначення соціально-демографічних характеристик трудового колективу підприємства.</p> <p>9.2. Визначення й формування психологічних характеристик колективу підприємства.</p> <p>9.3. Формування потреби колективу в досягненні мети підприємства й розвитку здатності до навчання.</p> <p>9.4. Формулювання цілей і цінностей.</p> <p>9.5. Формування сприятливого морального клімату на підприємстві.</p> <p>9.6. Формування необхідних параметрів корпоративної культури високого рівня – кредо, вірування, мрії, бачення.</p> <p>9.7. Формування типу лідерства</p> |
| 10. Система управління персоналом | <p>10.1. Забезпечення оптимальної чисельності працюючих підприємства й по підрозділах.</p> <p>10.2. Скорочення адміністративного невиробничого персоналу.</p> <p>10.3. Відновлення й посилення кадрами підрозділів стратегічного планування, маркетингу, фінансів.</p> <p>10.4. Модернізація системи оплати праці шляхом її диференціації.</p> <p>10.5. Створення елітарної системи оплати праці.</p> <p>10.6. Модернізація системи службового просування персоналу</p> |

Продовження таблиці 3.25

| Об'єкт організаційних змін | Заходи щодо реалізації організаційних змін |
|--|--|
| 11. Маркетингова діяльність | 11.1. Вибір і формування структури постачальників. 11.2. Перехід від одного типу ринку постачальників до іншого. 11.3. Вибір стратегічних напрямків діяльності. 11.4. Вибір стратегічного поля діяльності (за параметрами: виконувани споживчі функції; групи споживачів; використовувані технології; оброблювані національні ринки). 11.5. Вибір використовуваних технологій. 11.6. Вибір національних ринків. 11.7. Визначення строків вступу на ринок. 11.8. Комерціалізація інновації на ринок. 11.9. Вибір і формування структури ринку збуту продукції. 11.10. Визначення стратегії ціноутворення |
| 12. Науково-дослідна база підприємства | 12.1. Вибір напрямку розвитку й формування науково-дослідної бази підприємства. 12.2. Виявлення нових науково-технічних знань і можливостей створення базових інновацій на основі фундаментальних та прикладних досліджень. 12.3. Прискорення трансферу науково-технічних знань і технологічних можливостей. Розширення співробітництва з інформаційно-технологічними центрами, бізнес-інкубаторами, технопарками. |
| 13. Технологічні та продуктові інновації | 13.1. Розробка й впровадження нової/поліпшеної технології. 13.2. Розробка й впровадження нового або вдосконаленого продукту. 13.3. Виведення на ринок нового продукту. 13.4. Проникнення продуктів на нові ринки |
| 14. Фінансово-інвестиційна система | 14.1. Формування структури джерел засобів (концентрація/диверсифікованість джерел зовнішніх засобів; відмова від залучення зовнішніх фінансових засобів). 14.2. Формування структури портфеля цінних паперів. 14.3. Формування раціональної структури залучення й розміщення засобів. 14.4. Передача об'єктів соціального призначення в комунальну власність або переведення їх на самооплатність. 14.5. Продаж, здача в оренду, списання підприємством активів, що не використовуються. 14.6. Переоцінка основних засобів. 14.7. Скорочення запасів на складах, продаж майнових цінностей, здача приміщень в оренду.; 14.8. Скорочення дебіторської і кредиторської заборгованості 14.9. Визначення структури джерел засобів. 14.10. Вибір строків одержання кредитів і позик. 14.11. Участь у фінансових спекуляціях і вибір типу портфеля цінних паперів, самостійна реалізація інвестиційних проектів. 14.12. Створення консорціуму для реалізації інвестиційних проектів |

| Об'єкт організаційних змін | Заходи щодо реалізації організаційних змін |
|----------------------------|--|
| 15. Виробництво | 15.1. Вибір і зміна типу номенклатури виробництва. 15.2. Відновлення /розширення/скорочення номенклатури. 15.3. Вибір і зміна типу асортиментів. 15.4. Формування якості профільної продукції: лідерство; середньогалузевий рівень якості; мінімальна якість. 15.5. Зміна (розширення/скорочення) масштабів виробництва. 15.6. Реконструкція й модернізація виробничого потенціалу. 15.7. Формування обсягу ресурсних запасів та якості ресурсів підприємства: лідируюче, мінімальне, середньогалузеве. 15.8. Модернізація структури виробництва. 15.9. Вибір і формування типу технології виробництва профільної продукції, що відповідає запитам ринку. 15.10. Скорочення виробничого циклу |

Запропонований комплекс організаційних заходів становить структурований перелік об'єктів і можливих варіантів напрямів їх реалізації. Дана класифікація заходів дозволить обґрунтувати вибір інструментарію реалізації організаційних змін та визначити заходи щодо забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку. Площину стратегічних дій за напрямками корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства представлено відповідно виділеним складовим конфігурації корпоративної безпеки організаційного розвитку (рис. 3.2).

Зв'язок між організаційним розвитком та корпоративною безпекою є двостороннім. Виявлення ризиків, що складають реальні загрози та унеможливають реалізацію стратегії представляють: низький інноваційний потенціал та виробничі можливості, недостатність фінансово-економічних ресурсів та нестійкість фінансово-економічного стану, неготовність персоналу до інноваційних змін, невідповідність очікуванням суспільства, безвідповідальність у взаємодії з контрагентами, орієнтація на короткостроковий результат.

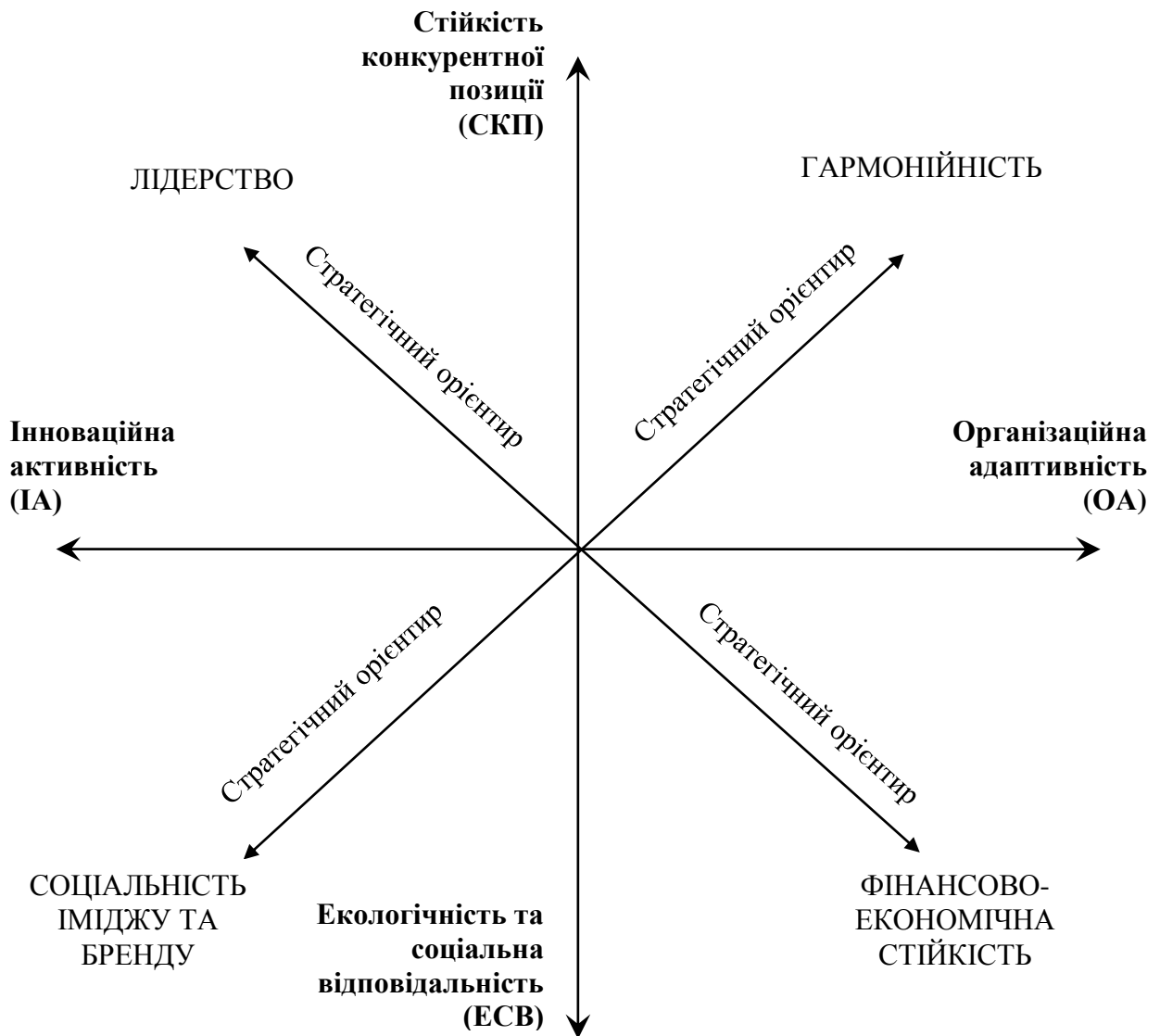


Рис. 3.2. Площина корпоративної безпеки реалізації стратегії організаційного розвитку

Стратегічне зростання, що спрямоване на зовнішнє середовище, забезпечується досягненням узгодженості інтересів підприємства із державою, партнерами та контрагентами та захистом його стратегічних планів розвитку. Реалізація різноманітних стратегій відбувається у різних організаційних формах. Організаційне забезпечення якісного оновлення, розширення спектра напрямків діяльності підприємств може відбуватися через їх стратегічні об'єднання (партнерство, злиття, поглинання, створення сумісних науково-дослідних центрів тощо). У такому розумінні доцільним може стати як

перерозподіл капіталу, так і створення спільних підприємств. Тобто, з метою забезпечення стану захищеності кожна стратегія повинна мати адекватне організаційне супроводження або певну стратегію організаційного розвитку. Також, особливо у разі стратегічної важливості підприємства для економіки країни, не можна нехтувати інтересами держави, яка може вплинути на конкурентну позицію підприємства.

Орієнтація на лідерство вимагає від підприємства позиції інноватора, проактивної поведінки на ринку. Підприємство-лідер має високий інноваційний потенціал, застосовує сучасні маркетингові технології та інструменти позиціонування (неймінг, дизайн, реклама), що створюють пізнаваність бренду та здатність підприємства та його продукту вигідно виділятися на фоні конкурентів. Завданнями корпоративної безпеки інноваційного розвитку є чіткість та оперативність у визначенні пріоритетів та розподілу ресурсів, підтримка фінансової динамічної рівноваги між поточною та стратегічною діяльністю. Важливим є забезпечення правового захисту інтелектуальної власності за рахунок реєстрації товарних знаків та знаків обслуговування, підписання угод про нерозголошення комерційної таємниці. Вибір форми захисту прав на інтелектуальну власність залежить від масштабу технології, її перспективності, а також концепції комерціалізації та виведення інновацій на ринок. Економічними та ринковими механізмами захисту нових та удосконалених продуктів від копіювання конкурентами є безперервне удосконалення їх якості, концентрація на певному сегменті ринку, просування стандартів, низька ціна.

Забезпечення корпоративної безпеки за рахунок організаційної адаптивності пов'язано із активізацією інноваційної діяльності та необхідністю створення гнучкої організаційної структури, сприйнятливої до змін середовища. Такий аспект передбачає необхідність розробки відповідного стратегічного інструментарію управління, який включає методи, технології, способи, що забезпечать успішну реалізацію напрямку та цілей на стратегічне оновлення, формування інноваційного потенціалу для їх захисту від загроз:

реалізується загальна корпоративна стратегія зростання на основі інтеграційної активності, а також активного укладання угод про співробітництво; створюється ефективна бізнес-модель за рахунок досягнення синергійного ефекту від взаємодії, інноваційної інфраструктури (науково-технологічні центри, проектні бюро, технопарки), залучення стратегічних знань партнерів; акцентується увага на виборі надійних партнерів, підтримки ефективності операційної діяльності за рахунок скорочення витрат на виробництво та збут продукції, тому деякі види діяльності можуть бути виведені на аутсорсинг, субконтрактинг (наприклад, автоматизація процесу управління, розробок та інших). Можливі ризики – надмірна залежність від партнерів, неузгодженість інтересів, недосягнення консенсусу в вирішенні складних питань, зростання організаційної складності, не готовність персоналу до організаційних змін.

Орієнтація на забезпечення фінансово-економічної стійкості та стабільності у виробничій діяльності досягається регулярною діагностикою фінансово-економічного стану, яка дозволить вчасно ідентифікувати слабкі місця в системі управління структурою капіталу та своєчасно реагувати на ризики, що виникають. Підприємство створює та розвиває свої компетенції у напрямку виробничої діяльності, який ринково мало цікавий і має захист та підтримку з боку держави. Ключове завдання корпоративної безпеки – забезпечення ефективності операційної діяльності, стабільності та поступового розвитку за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів через управління ризиками, їх страхування. Підприємство позиціонує себе як надійне для персоналу, клієнтів та партнерів, може мати стратегічне значення для економіки країни, бути показовим з точки зору реалізації державних соціальних та екологічних програм. Однак інноваційна активність носить несистемний характер. Результатами орієнтації корпоративної безпеки на фінансово-економічну стійкість виступають: незалежність підприємств від позикових коштів, здатність виконувати свої фінансові зобов'язання, наявність коштів для фінансування стратегічного розвитку, ефективність використання оборотних коштів, інвестиційної привабливості; виробнича ефективність – прибутковість

виробництва продукції, продуктивність праці, ефективність використання основних виробничих фондів, ефективність управління витратами виробництва, якість продукції.

Стратегічним інструментарієм щодо забезпечення виробничої ефективності, безперервності виробничого процесу, своєчасного забезпечення, розподілу та перерозподілу необхідних ресурсів, ефективного виконання підприємством своїх основних функцій виступають методи технологічного контролю та моніторингу. Так, наявні виробничі та технологічні можливості повинні відповідати потребам ринку, бути основою конкурентних переваг підприємства. Моніторинг як система збирання, аналізу та зберігання знань стосовно технологічного оснащення, формує інформаційний простір для прийняття оптимальних управлінських рішень щодо оновлення та модернізації техніки та технологій, автоматизації виробничого процесу, науково-дослідних робіт тощо.

Цілі забезпечення корпоративної безпеки за рахунок соціальності іміджу та бренду повинні відповідати вимогам своєчасності, узгодженості, комплексності, обґрунтованості, прозорості. Економічні цілі спрямовані на оптимізацію процесів використання ресурсів підприємства й забезпечення достатнього рівня повернення інвестицій у довгостроковому періоді. Соціальні, або позаекономічні цілі, що відповідають потребам і особистим прагненням працівників підприємства, суспільства, очікуванням впливових зовнішніх представників (зовнішніх акціонерів, кредиторів, регіональної влади, уряду), впливають на поведінку системи управління. На додаток до цих цілей можна виділити ще два фактори, що впливають на поведінку керівництва підприємства, обов'язки й обмеження. Тому одним із завдань корпоративної безпеки є досягнення балансу суспільних, групових і приватних інтересів працівників, персоналу управління й керівної ланки підприємства. Така орієнтація підтримується через впровадження екологічних стандартів та відповідність очікуванням суспільства. Продукція підприємства може бути унікальною та інноваційною, однак спостерігається недостатній рівень

прибутковості. Не представляючи стратегічного значення для економіки країни, підприємство позиціонує себе як гарант соціальних принципів та норм у роботі з персоналом. Йде активний пошук інвесторів. Основне завдання корпоративної безпеки полягає у збереженні кадрового складу та робочих місць, позитивної суспільної думки про підприємство.

Значимість суспільного іміджу зумовлена специфікою діяльності підприємства і виступає основним елементом його корпоративної культури. Основними елементами корпоративної безпеки в такому випадку є: дотримання корпоративних принципів якості корпоративного управління, інформаційної прозорості, відкритості підприємства; пошук та залучення інвесторів, державна підтримка, так як підприємство характеризується як соціально значима організація для економіки регіону, за рахунок надання робочих місць, дотримання екологічних стандартів.

Таким чином, розроблений стратегічний інструментарій корпоративної безпеки організаційного розвитку повинен включати комплекс заходів, реалізація яких дозволить досягати та втримувати стан захищеності, своєчасно виявляти проблемні місця з метою зниження або ліквідування їх негативних наслідків.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства, повинен базуватися на принципах узгодженості та гармонійності між стратегічними цілями розвитку та інтересами суб'єктів корпоративних відносин. Розроблений методичний підхід включає положення, принципи, інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення з запобігання виникненню конфліктів при прийнятті стратегічних рішень, їх інформаційної підтримки та прозорості, дієвості наглядової ради;

2. Принципами-напрямами для формування методичного забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства виступають: досягнення консенсусу та безконфліктності прийняття стратегічних рішень через врахування та досягнення балансу інтересів підприємства та стейкхолдерів; інформаційної прозорості та зниження ризику впливу асиметричності інформації на прийняття стратегічних рішень; дієвості наглядової ради через розвиток професійних здатностей та навчання членів наглядової ради. Сформоване методичне забезпечення оцінювання рівнів корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства включає методики розрахунків індексів та визначення рівнів конфліктності, асиметричності інформації та дієвості наглядової ради. Це дає можливість для прийняття та реалізації компетентного стратегічного вибору в процесах організаційного розвитку.

3. Основною ідеєю розробленого методичного підходу виступає розробка та реалізація стратегії організаційного розвитку як системи взаємоузгоджених стратегічних рішень та інтересів зацікавлених груп. Тому за результатами оцінювання рівнів корпоративної безпеки за параметрами асиметричності інформації, дієвості наглядової ради та можливості виникнення корпоративного конфлікту виділено об'єкти загроз щодо неузгодженості між цілями та інтересами груп-учасників корпоративних відносин в процесах розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку та побудовано комплекс заходів з корпоративної безпеки організаційного розвитку. Складовими заявленого методичного підходу виступають показники щодо цілевизначення (стратегічні цілі та наміри підприємства; стратегічні заходи, інструменти; інтереси управлінського персоналу; партнерство та організаційні форми співробітництва; гармонійність та ефективність бізнес-процесів) та результативності реалізації стратегії організаційного розвитку (ключові результати діяльності в сфері інтересів підприємства; результати підприємства в сфері інтересів управлінського персоналу; результати підприємства в сфері інтересів власників; результати підприємства в сфері інтересів партнерів).

4. Для апробації запропонованого методичного підходу обрано підприємства корпорації ПрАТ «УПЕК» (ПАТ «ХАРВЕРСТ» та ПАТ «ХАРП»). Результати оцінювання представляють підґрунтя для розробки рекомендації щодо підвищення рівня узгодженості стратегічних цілей та корпоративних інтересів між підприємствами корпорації «УПЕК». Враховуючи результати аналізу було визначено, що ключовими учасниками прийняття стратегічних рішень є власники (акціонери), менеджери (вищого та середнього рівнів управління), партнери та суспільство. Усі вони зацікавлені в максимізації вартості підприємства, що повинно бути підтверджено показниками прибутковості діяльності. Загальна оцінка корпоративної безпеки організаційного розвитку для ПАТ «ХАРП» склала 69,7%, для ПАТ «ХАРВЕРСТ» – 69,5% відповідно. Отримані оцінки відповідають вищому за середній рівню досліджуваних процесів та дозволяють виділити «вузькі місця» в системі корпоративної безпеки досліджуваних підприємств. Так, для ІГ «У.П.Е.К.» актуальними є питання щодо узгодженості стратегічних рішень на корпоративному рівні між підприємствами за показниками: залучення управлінського персоналу та розвитку його компетентності (для ПАТ «ХАРП») та підвищення активності в сфері співробітництва та партнерства (для ПАТ «ХАРВЕРСТ»).

5. Реалізація процесів організаційного розвитку (переформатування організаційної структури, удосконалення загальної моделі бізнесу, налагодження зв'язків та комунікацій на нових ринках) забезпечується реалізацією стратегічного інструментарію, нових організаційних способів та методів. Розроблений стратегічний інструментарій корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства згрупований за інформаційно-аналітичною та організаційною складовими за етапами ініціації, планування, мотивації та контролю й враховує типові ризики для реалізації стратегії організаційного розвитку – втрати фінансово-економічної стійкості та організаційної адаптивності, недостатньої вмотивованості на розвиток та готовності до змін, соціальної відповідальності та екологічності. Реалізація

розробленого стратегічного інструментарію дозволить підвищити рівень корпоративної безпеки організаційного розвитку корпорації ПрАТ «УПЕК».

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [69, 70, 71, 74].

Список використаних джерел [121, 122, 177, 72, 74, 86, 118, 69, 79, 126, 131, 134, 166, 70, 71, 23, 142, 176, 117, 94, 5].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень та методичного забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств.

Основні висновки теоретичного та прикладного характеру, результати, що одержані в ході проведених досліджень, полягають у такому.

1. Уточнено та розвинуто понятійно-категорійний апарат корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства за рахунок виокремлення та визначення сутнісних характеристик процесів організаційного розвитку та корпоративної безпеки, її призначення забезпечувати гармонійність між цілями підприємства та баланс інтересів стейкхолдерів за рахунок усвідомлення небезпек і загроз, розробки стратегічного інструментарію для їхнього подолання, аналізу та оцінювання якості корпоративного управління, умов достатності та ефективного використання економічних ресурсів.

2. Узагальнення положень теорії корпоративізму та концепцій корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку стали підставою для: виділення ключової ролі у забезпеченні корпоративної безпеки наглядової ради, яка призвана балансувати інтереси акціонерів з інтересами інших груп-учасників корпоративних відносин (менеджерів, співробітників, постачальників, кредиторів, суспільних груп); визначення основних принципів корпоративної безпеки - інформаційної прозорості та суспільного контролю над діяльністю корпорації, формування системи стимулів та обмежень, що повинні забезпечити ефективний розвиток підприємства та корпоративного сектора економіки, водночас стримуючи негативні наслідки і дотримуючись базових інтересів груп-учасників корпоративних відносин; обґрунтування необхідності дотримання цінностей та інтересів підприємства з позицій ресурсного підходу, що є підставою для виділення взаємозв'язку корпоративної та фінансово-економічної безпеки.

3. Проведено аналіз корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств через врахування тенденцій світового економічного розвитку та його впливу на економіку України. Встановлено, що найбільш значними викликами та ризиками, що створюють небезпечний стан для корпоративної безпеки організаційного розвитку промислових підприємств є: повільні темпи процесів розроблення законодавства щодо створення умов для розвитку підприємств, інноваційної діяльності, забезпечення гарантій та стимулів залучення зовнішніх інвестицій; збереження стійкої тенденції до виконання стандартів якості корпоративного управління; зростання техніко-технологічної складності виробництва, умов постачань та необхідності чіткого дотримання вимог замовників; зростання вимог до мінімізації термінів виведення виробів на ринки та змін поколінь техніки; недостатня забезпеченість ІТ-кадрами, - технологіями та засобами обчислювальної техніки для інформатизації бізнес-процесів; підвищення вимог до кваліфікаційного рівня персоналу машинобудівних підприємств; недостатньо висока якість шкіл професійного менеджменту.

4. Розроблено методичне забезпечення аналізу корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємств, що складається з етапів та методів для вирішення завдань: моделювання та виявлення факторів за сформованим комплексом показників відповідно визначеним критеріям (результативності діяльності, структури та концентрації власності, організації діяльності наглядової ради); побудови моделей узгодженості та причинно-наслідкових взаємозв'язків між виявленими факторами корпоративної безпеки досліджуваних підприємств та результативністю їх діяльності; оцінювання рівнів корпоративної безпеки реалізації стратегії організаційних змін на підприємстві.

5. На засадах положень про необхідність дотримання «гармонії» та узгодженості між цілями розвитку підприємства та інтересами груп-учасників корпоративних відносин, методами факторного аналізу та канонічної кореляції побудовано моделі причинно-наслідкових взаємозв'язків між факторами

корпоративної безпеки організаційного розвитку. За результатами факторного аналізу за період з 2016 по 2019 р.р. виявлено та побудовано моделі факторів корпоративної безпеки організаційного розвитку 27 машинобудівних підприємств Харківського регіону: F_1 – структури акціонерного капіталу; F_2 – ефективності Наглядової ради; F_3 – концентрації власності; F_4 – ефективності управління. Структура зв'язків у сформованих моделях свідчать, що найбільш значущою й визначальною причиною, яка відповідає дисбалансу між зазначеними факторами першої сукупності, є взаємозумовленість низької активності участі іноземних інвесторів та не конкурентоспроможності продукції. У другій сукупності взаємозв'язків визначальна причина дисбалансу зумовлена чинниками «розпиленої» власності та збитковості діяльності підприємств, що ускладнює прийняття рішень щодо інвестицій та контролю над менеджментом.

6. За результатами проведеного аналізу визначено, що найбільш пріоритетними напрямками, що забезпечують корпоративну безпеку організаційного розвитку досліджуваних підприємств є: підвищення якості корпоративного управління за рахунок формування та виконання корпоративних норм, стандартів, дотримання принципів інформаційної прозорості, балансу інтересів та соціальної відповідальності; підвищення дієвості наглядової ради за рахунок підвищення рівня компетентності та навчання її членів; формування потужного управлінського потенціалу за рахунок розвитку організаційних знань та стратегічного інструментарію; розробка та реалізація інноваційних проектів, що забезпечуються реалізацію виробничого процесу з найменшою екологічною шкодою, мінімізацією токсичних викидів та рівня забруднення навколишнього середовища.

7. Сформовано методичний підхід до оцінювання рівня корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства за параметрами асиметричності інформації, дієвості наглядової ради та можливості виникнення корпоративного конфлікту, що дозволило виділити об'єкти загроз щодо неузгодженості між цілями та інтересами груп-учасників корпоративних відносин в процесах

реалізації стратегії організаційного розвитку та побудувати стратегічний інструментарій. Розроблений стратегічний інструментарій згрупований за інформаційно-аналітичною та організаційною складовими за етапами ініціації, планування, мотивації та контролю для реалізацією стратегії організаційного розвитку. Результати апробації підтвердили практичне значення розробленого методичного підходу та стратегічного інструментарію з забезпечення корпоративної безпеки процесів розвитку в діяльності підприємств ПрАТ «У.П.Е.К.» та ТОВ «СПЕЦІУЗАВТОМАТИКА».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо інформаційно-аналітичного та організаційного забезпечення корпоративної безпеки розвитку підприємства. Практична цінність розробок підтверджується їх застосуванням у діяльності фінансових установ та навчальному процесі, зокрема: у ПрАТ «У.П.Е.К.», що засвідчує довідка №3/08 від 13.02.2020 р.; у ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА», що засвідчує довідка № 24/1 від 09.10.2020 р.

Методичне забезпечення аналізу організаційного розвитку підприємств та методичний підхід до оцінювання корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства використовується у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні навчальних дисциплін «Безпеко-орієнтований менеджмент», «Управління безпекою розвитку соціально-економічних систем» (довідка № 21/86-24-99/2 від 02.09.2021 р.).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. СПб.: Питер, 2009. 384 с.
2. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. СПб.: Питер, 2008. 224 с.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем. М. : Мир, 1982. 224 с.
4. Аналітична частина проекту Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/analityka.pdf>
5. 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.;
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство «Питер», 1999. 416 с.
7. Бержанір А.Л., Чирва Г.М. Методологія теоретичних досліджень корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та управління національним господарством. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. Вип. 21. С. 122–125. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/24.pdf>
8. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн. 1 / Отв. ред. Л. И. Абалкин. М.: Экономика, 1989. 304 с.
9. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. М. : Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
10. Булкіна І. А., Кріпкий А. Ю. Корпоративна безпека: актуальність дослідження та забезпечення. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (Полтава, 15 грудня 2017р. – 25 січня 2018р.). Полтава: ПолтНТУ, 2018. С. 50–52
11. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризисне управління та управлінські

рішення -проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : ТОВ «Тріада - М», 2006. 93 с.

12. Бутко О. Корпоративне управління України. За три роки до стратегії. URL: <https://blog.liga.net/user/abutko/article/32991>

13. Васильєв 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.

14. Войнаренко М. П., Яременко О. Ф. Управління економічною безпекою підприємства на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2008. № 12. С 60–63.

15. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура. Монографія/ За заг. Ред..д.є.н. А.Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. 376с.

16. 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.

17. Глиненко Л. К. Проектирование организационных структур управления / Л. К. Глиненко, Е. В. Лужко. К. : Нора-Друк, 2005. 728 с.

18. 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.

19. Глобальний інноваційний індекс – WIPO. URL: <https://www.wipo.int/publikations/ru/details.jsp?id=4330>

20. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 76–94.

21. Грэттон Линда. Живая стратегия: как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Линда Грэттон; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 288 с.

22. Гуиляр Ф. Ж., Д. Н. Келли Преобразование организации; пер. с англ. М. : Дело, 2000. 376 с.
23. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. М. : Альпина Паблишер, 2003. 320 с.
24. Дафт Р., Мерфи Д., Уилмотт Х. Организационная теория и дизайн. СПб: Питер, 2013. 640 с.
25. Державна казначейська служба України. Звіти про виконання державного бюджету у 2014 – 2018 рр. URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/doccatalog/list?currDir=146477>
26. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 88–97.
27. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1. / [Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. К. : Академія, 2000. 864 с.
28. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2. / [Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. К. : Академія, 2000. 848 с.
29. 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.
30. 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.
31. Жаліло Я. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплементації. *Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти*. К., 2001. URL: www.niss.gov.ua/book/strateg/023.htm.
32. Жаліло Я. А. До формування категоріального апарату науки про економічну безпеку. *Стратегічна панорама*. 2004. № 3. С. 97–104.

33. 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.

34. За даними UNCTADstat URL: http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en

35. Забродский В., Капустин Н. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы. *Бизнес-информ.* 1999. № 15. С. 35–37.

36. Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI » від 01.07.2010 р. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

37. 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.

38. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. К. : Центр навчальної літератури, 2009. 54 с.

39. 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.

40. Ильяшенко С. И. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. И. Ильяшенко // *Актуальні проблеми економіки.* 2003. № 3 (21). С. 12-19.

41. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. К., 2015. 336 с. : табл., рис.

42. 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>

43. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія / С.В. Кавун. Х. : ХНЕУ, 2009. 299 с.
44. Канчавелли А. Д., Колобов А. А., Омельченко И. Н. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / [Под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. М.: Изд. МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. 600 с.
45. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 214 с.
46. Качалов Р. М. Функции государства в системе экономической безопасности хозяйствующих субъектов. Вестник УГТУ-УПИ. 2006. № 1 (72). С. 5–14.
47. Квасницька Р. С., Доценко І. О. Деякі методичні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2009. №2, Т. 1. С. 34–38.
48. Квасницька Р. С., Тернавська І. О. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття економічна безпека підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2008. №5, Т. 1. С. 244–247.
49. Кендюхов А. В. Экономическая безопасность как экономическая категория. *Наукові праці Донецького державного технічного університету*. 2002. № 47. С. 123–128.
50. 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.
51. Ким Дж.-О. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Дж.-О. Ким, Ч. У. Мьюллер. М. : Финансы и статистика, 1989. 216 с.
52. Клевлин А. И., Моисеева Н. К. Организация гармоничного производства (теория и практика): Учебное пособие. М.: Омега-Л. 2003. 360 с.

53. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. РАН. М. : Экономика, 1997. 288 с.
54. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия. *Вопросы экономики*. 2002. № 10. С. 47–69.
55. Ковалёв А. П. Диагностика банкротства. М. : Фининформ, 2005. 96 с.
56. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М. : ООО «ТК Велби», 2002. 424 с.
57. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность. *Экономика Украины*. 1998. № 10. С. 48–51.
58. Ковальов Д., Плетнікова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2000. № 4. С. 35–40.
59. Коженювські Л. Безпека менеджерів. Суб'єктивні та об'єктивні аспекти безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6 (48). С. 86–94.
60. Коженювські Л. Управління безпекою. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 1 (31). С. 147-154.
61. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. К. : Лібра, 2003. 280 с.
62. 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.
63. Корнаи Я. Системная парадигма. *Вопросы экономики*. 2002. № 4. С. 4–22.
64. 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.
65. Костирко Л. А. Диагностика потенціалу фінансово-економічної

стійкості підприємства : монографія. – 2-ге вид., перероб. і доп. Х. : Фактор, 2008. 336 с.

66. Коттер Дж. П. Впереди перемен; пер. с англ. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 256 с.

67. Кравчук П. Я. Методологічні засади оцінки рівня безпеки функціонування підприємства. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 4. Ч. 1. Т. 1. С 106–111.

68. Кракос Ю. Б., Серик Н. И. Подход к оценке уровня финансовой составляющей экономической безопасности предприятия. *Економіка. Фінанси. Право*. 2006. № 12. С. 7.

69. Кріпкий А. Ю. Загрози економічної безпеки підприємницької діяльності в Україні. Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Одеса, 2 березня 2019 р.). Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, 2019. 132 с., С. 55–57.

70. Кріпкий А. Ю. Методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. *Науковий журнал «Український журнал прикладної економіки»*: Західноукраїнський національний університет, 2021. Том 6, № 2, С. 211–217.

71. Кріпкий А. Ю. Оцінка економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства. Results of modern scientific research and development. Proceedings of VI International Scientific and practical Conference Madrid (Spain, 22-24 August 2021). Spain. P. 469–473.

72. Кріпкий А. Ю. Правове забезпечення корпоративної безпеки підприємств України. Науковий журнал «Молодий вчений». 2019. № 2(66) лютий. С. 628–632.

73. Кріпкий А. Ю. Сутність корпоративної безпеки підприємств. *Моделювання регіональної економіки*: зб. наук. праць. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2017. № 2 (30). С. 345–354.

74. Кріпкий А. Ю. Формування системи показників оцінки корпоративної

безпеки підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 травня 2019р.). Харків: ДІСА ПЛЮС, 2019. 442с., С. 39–42.

75. 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. К., 2003. 194 с.

76. Кузнецов О. О., Євсєєв С. П., Кавун Є. В. Захист інформації та економічна безпека підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ. 2008. 360 с.

77. Кузьменко Л. М. Управление функционированием и развитием экономики региона: монографія. Донецк : НАН України, Инс. економіки пром-сти, 2004. 284 с.

78. Кулаженко В. В. Економічна безпека підприємства: аналіз поглядів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2010. № 5 (55). С. 164–168.

79. 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.

80. Ліпкан В. А. Теоретико-методологічні засади управління у сфері національної безпеки України: монографія. К.: Текст, 2005. 350 с.

81. Лоханова Н. О. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку. *Економіст*. 2005. № 2. С. 52–56.

82. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства. Хмельницький : Ковальський В.В., 2007. 312 с.

83. Любченко Н. Л. Механізм забезпечення економічної стабільності промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. Л. Любченко. Хмельницький : ХНУ, 2010. 237 с.

84. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою

підприємства: монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. 400 с.

85. Майстро Р.Г., Полозова Т.В. Напрями вдосконалення державного регулювання економічної безпеки України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 1(12). С. 46-50.

86. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 384 с.

87. Мандель И. Д. Кластерный анализ. М. : Финансы и статистика., 1988. 176 с.

88. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України. URL: http://www.me.gov.ua/control/publish/article?art_id=97980.

89. Методологічні пояснення щодо показників демографії підприємств. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/kap/kap_met.htm

90. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями : монография / Под ред. Клебановой Т. С. Х. : ИД «ИНЖЕК», 2007. 200 с.

91. Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности / [Т. С. Клебанова, Л. С. Гурьянова, Н. Богониколос и др.]. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2006. 312 с.

92. 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.

93. Мойсеєнко І. П., Демчишин М. Я. Моделі аналізу економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 10. С. 64–72.

94. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан на напрямки розвитку: монографія. К. : КНЕУ, 2001. 228 с.

95. Национальная социологическая энциклопедия.

URL: <http://voluntary.ru/dictionary/568/word>

96. Никаноров С. П. Место и роль метода концептуального анализа и проектирования. *Системное управление. Проблемы и решения*: научно-информационный журнал. 2004. Вып. 1. URL:

http://www.situation.ru/app/j_art_960.htm

97. Никаноров С. П. Метод концептуального проектирования систем организационного управления. *Социология: 4М*. 1996. №7. С. 29–52.

98. Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 400 с.

99. Новикова О. Ф., Покотоленько Р. В. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення. Ін-т економіки промисловості НАН України. Донецьк : Изд-во «Прима», 2006. 407 с.

100. Новый философский словарь. – 2-е изд., перераб. и дополн. Мн. : Интерпрессервис; Книжный Дом, 2001. 1280 с.

101. Александров І. А., Орлова О. А., Половян А. В. Оцінка фінансової безпеки промислового підприємства. *Наукові праці Донецького державного технічного університету*. 2002. № 46. С. 12–19.

102. Омелянович Л. О., Долматова Г. Є. Економічна безпека торговельного підприємства. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 196 с.

103. Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як? URL: <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompani%D1%97-komu-navishho-i-yak/>

104. 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.

105. Отенко І. П., Ярошенко О. Ф. Аналітичний інструментарій управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія : Економічні науки. Хмельницький : ХНУ. 2009. № 4, Т.2. С. 38–41.

106. 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.

107. 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.

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

109. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 180 с.

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

111. 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.

112. Офіційний сайт Державного агентства з питань електронного урядування. URL: <http://www.e.gov.ua/>

113. Офіційний сайт Головного управління статистики в Харківській області. URL: http://uprstat.kharkov.ukrtel.net/ua/stat/stat_inf

114. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України. URL: http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/ni.htm

115. Офіційний сайт Представництва України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії. URL: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua>.

116. Офіційний сайт Українського Союзу промисловців та підприємців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uspp.ua/ru/czentr-podderzhki-eksporta.html>

117. Очікування бізнесу щодо економічного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ochikuvannya-biznesu-schodo-ekonomichnogo-rozvitku-neznachno-pogirshilis-inflyatsiyi-ta-devalvatsiyi-ochikuvannya-zrosli--opituvannya-pidpriyemstv-u-iv-kvartali-2020-roku>

118. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании ; пер. с польск. В. В. Иванова. М. : Финансы и статистика, 1989. 176 .

119. 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.

120. Пономаренко В. С., Клебанова Т. С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004. 144 с.

121. Про акціонерні товариства – Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/514-17>

122. Про затвердження Принципів корпоративного управління. Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014р. № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

123. Прохожев А. О., Корнилов М. проблеме критериев и оценок экономической безопасности. *Общество и экономика*. 2003. №4. С. 225–239.

124. Про охорону навколишнього середовища. URL: <http://sfs.gov.ua/arhiv/podatkova-baza-do-nabrannya-chinnosti-podatkovim-kodeksom/normativno-pravova-baza/zakoni-ukraini/arhiv-zakoniv-ukraini/zakoni-ukraini-za-1991-rik/60472.html>

125. Результати щорічного опитування Палати щодо сприйняття рівня корупції – презентація (06 лютого 2018). URL: <http://www.chamber.ua/uk/Media/Publications/8189>

126. Рейтинг корпоративного управління – IBI-Rating URL: <https://www.ibi.com.ua/.../pravila-ta-reguljuvannja-tipu-rejtingov-rejting>

127. Рейтинг України за інноваційними складовими глобального індексу конкурентоспроможності серед інших країн світу. URL: https://www.researchgate.net/figure/The-Global-Competitiveness-Index-of-Ukraine_tb11_329687708

128. Ресурс «Загальнодоступна інформаційна база даних Держкомісії цінних паперів і фондового ринку». URL: www.stockmarket.gov.ua/
129. Ромашко М. В., Сайгіна Т. Б. Проблема фінансової безпеки промислового підприємства. *Наукові праці Донецького державного технічного університету*. 2002. № 46. С. 31–36.
130. 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. Донецьк, 2002. 16 с.
131. Савіна Г. Г., Зайцева О. І. Гармонізація інтересів підприємства в кризових умовах як основа забезпечення його соціально-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2009. № 4. Т. 1. С. 229–231.
132. Садовский В. Н. Основания общей теории систем. Логико-методологический анализ. М. : Наука, 1974. 279 с.
133. Свиридова Е. В. Классификация угроз экономической безопасности экспортной деятельности предприятия. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2006. № 4. Т. 1. С. 213–217.
134. Сеттлз А. Обзор докладов Второй Международной конференции «Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса: стратегические роли советов директоров». Блок «Корпоративная социальная ответственность». *Журнал «Корпоративные финансы»*. 2007. № 4. С. 94–96.
135. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 12. С. 114–122.
136. Стан економічної безпеки України у I півріччі 2010 року. Вип. 10. – URL. : <http://me.kmu.gov.ua/>
137. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки). Шляхом Європейської інтеграції. К., 2004. URL.: <http://zakonl.rada.gov.ua/signal/strateg.pdf>

138. Сумець О. М., Тумар М. Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека. К.: Вид-во «Хай-Тек Прес», 2008. 400 с.
139. 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.
140. ПАТ ТУРБОАТОМ
URL: . <http://file.liga.net/companies/tyrboatom>
141. Узунов В. В. Розвиток інноваційної інфраструктури регіонів України. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2012. № 8.: <http://www.dy.nauka.com/ua>
142. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.
143. УПЕК. URL: <http://ures.ua/>
144. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010_691/36.pdf
145. Філософський енциклопедичний словник / Голова редкол. В. І. Шинкарук; Ін-т філософії ім. Г. С Сковороди НАН України. К. : Абрис, 2002. 742 с.
146. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Економічна безпека підприємства - найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 8. С. 111–114.
147. Франчук В. І. Концептуальні підходи до організації підготовки фахівців з економічної безпеки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.11. С. 356–363.
148. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука, БМикро, 2003. 317 с.
149. Харківський машинобудівний завод «ФЕД».
URL: <http://ukroboronprom.com.ua/uk/stryktyra>
150. ХТЗ офіційний сайт. URL: <http://xtz.ua/>

151. 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.
152. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. Пер. с англ. СПб. : Питер, 2005. 384 с.
153. Чечетова-Терашвілі Т. М., Ярошенко О. Ф. Аналіз стану економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 133–137.
154. 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
155. Чернодід І. С. Економічна безпека як категорія економічної теорії. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 11 (29). С 13–20.
156. Шемаева Л. Г. Когнитивная технология анализа и моделирования стратегического развития предприятия. *Научные труды ДонНТУ*. 2005. № 91. С. 134–143.
157. 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.
158. Широкова Г. В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)]. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2005. № 1. С. 61–68.
159. 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.
160. Шнипко О. С. Види і чинники безпеки ієрархічних економічних систем: теоретико-методологічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 5 (59). С 78–85.

161. Шнипко О. С. Ризик, надійність, загрози та захист як стимулятори формування концепції національної економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 7 (61). С. 93–99.

162. Штамбург Н. В. Особливості економічної безпеки підприємств машинобудівної галузі. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5), Т. 2. С. 425–432.

163. Экономико-математический энциклопедический словарь / Гл. ред. В. И. Данилов-Данильян]. М. : Большая Российская энциклопедия: Изд. дом «ИНФРА-М», 2003. 688 с.

164. Экономическая безопасность : энциклопедия / А. Г. Шаваев, А. Т. Багаутдинов и др. М. : Правовое посвящение, 2001. 512 с.

165. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под. ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. СПб. : СпецЛит, 2000. 588 с.

166. Юрчишина Л. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/55.pdf

167. Якубович З. Ідентифікація загроз економічній безпеці машинобудівного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2010. №3(28). С. 107–112.

168. Якубович З. Формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2010. № 1. С. 81–86.

169. Яременко О. Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Хмельн. нац. ун-т. Хмельницький, 2009. 224 с.

170. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. – 3-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2003. 362 с.

171. Bilodeau V. Management Tools & Trends 2013 / D. Rigby, V. Bilodeau // Bain Brief [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>

172. Corruption Perceptions Index 2017
 URL:https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017
173. Create. U.S. Chamber International IP Index.Sixth Edition. 2018
 URL:http://globalipcenter.wpengine.com/wp-content/uploads/2018/02/GIPC_IP_Index_2018.pdf
174. Doing Business 2018. Reforming to Create Jobs. URL:
<http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-FullReport.pdf>
175. Derous E. De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur. *The C-story: clarifying stories... actual approaches and threads in competence literature*. May, 2000. URL:
<http://users.skynet.be/vocap>
176. 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.
177. Global Reporting Initiative URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative
178. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. 223;
179. Hitching S. Accounting and financial analysis: preparatory kurs / S. Hitching - Sirin, 1998. 303 p.
180. Kozachenko, G. V., Illiashenko, O. V., & Matkovskiy, A. V. (2019). FACTORS OF FINANCIAL AND ECONOMICAL SECURITY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN UKRAINE IN CONTEXT OF GLOBALIZATION CHALLENGES. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2019. 1(28). P. 373–382.
181. Kozachenko A., Bukolova V. Socioeconomic security of a region as an object in economic security studies at the mesolevel. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. No. 5 December. P. 188–193.
182. Kozachenko G. V., Pogorelov Yu. S., Bilousova A. Yu. Management of

enterprise development: general provision. Management of the 21st Century: Globalization Challenges : monograf. Prague, Nemoros s.r.o., 2018. Pp. 71-78.

183. Pogorelov Y. S., Voroniuk Ie V., Otenko P. V., Kripkyi A. Yu. Organization of safety oriented conditions for entrepreneurial development in Ukraine. *News of Science and Education*, 2020. NR 6 (73). P. 11–26.

184. Polozova, T., Cherkashina, M., Shapoval, O., Romanchik, T., Mohammad, A.L.A.K. Assessment of risks in conditions of provision of security of economic activities of organizations *Journal of Security and Sustainability Issues*, 2019, 8(4), стр. 705–714(Scopus)

185. Polozova T.V., Nicola Jennifer John Elia. Enterprise economic security system: theoretical aspects of formation. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 355–362.

186. Romm Joseph J. Defining National Security / J. J. Romm. New York: Council on Foreign Relations, 1993. 122 p. Stachowiak Z. Bezpieczenstwo ekonomiczne / *Ekonomika obrony*, pod red. W. Stankiewicza, AON. Warszawa, 1994. S. 187 – 188.

187. Ross S. The Ekonomik Theory of Agency: the principal problem. *AER*, 1973. Vol. 63. P. 461–488.

188. The International Property Rights Index 2017 / Property Rights Alliance URL: <https://ipri2017.herokuapp.com/CountryResults>

189. World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy. Geneva: UNCTAD, 2017. P. 67.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Становлення та імплементація концепції сталого економічного розвитку

| Події, період часу | Коментарі |
|--|--|
| <p>В 1934 році в США 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.</p> | <p>Вважається, що термін «економічна безпека» було використано вперше Ф Рузвельтом. Основний акцент робився на забезпечення розвитку промисловості, в той час як економічна безпека підприємства поки що не виокремлюється.</p> |
| <p>В 1940-60-х роках розвинені країни світу створюють міжнародні асоціації забезпечення міжнародної економічної безпеки, зокрема: Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міжнародну асоціацію розвитку, Міжнародну фінансову корпорацію, Міжнародний центр по регулюванню інвестиційних спорів, ОПЕК.</p> | <p>Інтеграційні процеси між розвиненими країнами світу направлені на вирішення проблем паливно-енергетичного сектору світової економіки та недопущенні паливної кризи.</p> |
| <p>В 1985 році на 40-й сесії Генеральної Асамблеї ООН прийнята резолюція «Міжнародна економічна безпека», де зазначалося про необхідність забезпечення економічної безпеки соціально-економічного розвитку та прогресу кожної країни.</p> <p>На 42-й сесії Генеральної Асамблеї ООН була прийнята Концепція міжнародної економічної безпеки. Економічний підхід базується на теорії Хікса Ліндаля оптимального використання обмежених ресурсів та екологічних технологій, мінімізацію, переробку і знищення відходів. Включає економічну, соціальну та екологічну складові, які повинні розглядатися збалансовано.</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. 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>У 70-80-х роках ХХ ст. було створено ряд міжнародних неурядових наукових організацій з вивчення глобальних процесів на Землі, таких як Міжнародна федерація інститутів перспективних досліджень (ІФІАС), Римський клуб (з його знаменитою доповіддю «Межі зростання»), Міжнародний інститут прикладного системного аналізу, проведення в 1972 році в Стокгольмі Конференції ООН з довкілля і створення Програма ООН з довкілля (UNEP).</p> | <p>Доклади Римського клубу представляють парадигмальний зріз сучасного концептуального базису економічної безпеки світового розвитку. Змістовне наповнення складають концепції «Зміни світогляду людства», «Моделі стійкості економічного зростання», «Нової просвіти», «Екологічної безпеки», «Демографічної політики», «Гарантованої планетарної безпеки та виживання», «Нової політичної та цивілізаційної філософії».</p> |

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

| Події, період часу | Коментарі |
|---|--|
| <p>У 1992 р. на Міжнародній конференції з довкілля і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Самміт Землі) були офіційно проголошені ідеї сталого розвитку. Ця конференція розглядала оточуюче середовище і соціально-економічний розвиток як взаємопов'язані і взаємозалежні області.</p> | <p>У головному документі, прийнятому на цій конференції, «Порядку денному на ХХІ століття» (Agenda 21), що розглядався як програма всесвітнього співробітництва, сталий розвиток пов'язується з гармонічним досягненням: високої якості довкілля і здорової економіки для всіх народів світу; задоволенні потреб людей і збереженні сталого розвитку протягом тривалого періоду.</p> |
| <p>У грудні 1997 р. в Кіото (Японія) підписано міжнародну угоду, що містить конкретні заходи по скороченню викидів газів, що викликають парниковий ефект. Цю міжнародну угоду, що отримала назву Кіотський протокол підписали представники 38 країн та ЄС.</p> | <p>Кіотський протокол набрав чинності лише в лютому 2005 р. і його механізм, у тому числі, система міжнародної торгівлі квотами на викиди, проходить практичну перевірку; другий період дії почався у 2013 році (відмовилися Японія, Росія, Нова Зеландія, Канада); у 2015 році в Парижі підготовлено нову угоду про скорочення викидів в атмосферу</p> |

Додаток Б

Таблиця Б.1

Концепції соціальної відповідальності

| Концепція | Коментарі |
|--|--|
| Концепція корпоративної соціальної відповідальності (1950-1970) Г. Боуен | Розроблено засади, рамки соціальної активності та визначено напрями розвитку інституту соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність — відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем. |
| Концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (1970-1990) (Р. Акерман, Р. Бауер, Д. Воттава, С. Сегі, А. Керролл, В. Фредерік) | Інститут соціальної відповідальності - здатність корпорації реагувати на суспільний вплив і сприймати суспільні потреби. Основна ідея - реалізація соціально відповідальної поведінки; інструментарій – управлінські техніки та організаційні структури, менеджмент відносин компанії із суспільством. |
| Концепція соціальної відповідальності бізнесу (1980-2000) (Д. Вуд, С. Вартік, Ф Кохрен, Д. Свансон) | СВБ є добровільною діяльністю компаній приватного і державного секторів, спрямованою на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з 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. СВБ тісно пов'язана з діяльністю компаній з досягнення ділової досконалості та якості в організації виробництва. Ці аспекти діяльності компаній переважно регулюються міжнародними стандартами серії ISO 9000. |
| Корпоративної стійкості (2000р.) – «мікроекономічний рівень» концепції стійкого розвитку (М. Ван Марревік Р. Штойер) | В 2010 р. вихід стандарту ISO 26000: 2010 керівництво із соціальної відповідальності». Концепція корпоративної стійкості знайшла своє втілення в таких популярних стандартах як ISO14001 та SA8000, у формах соціальної звітності й моделях діалогу корпорацій із зацікавленими сторонами. |
| Концепція загальних цінностей – політика й операційна практика, які підсилюють конкурентоздатність компанії (М.Портер, М. Креймер) | <i>Система цінностей</i> реалізується за рахунок заходів і процесів, що мають на меті поширення позитивного впливу діяльності компанії в <i>економічній та соціальній сферах</i> як усередині організації, так і в довкіллі. Реалізація соціально відповідальних стратегій має орієнтуватися не лише на зменшення та запобігання негативним наслідкам діяльності, а й на досягнення економічного та соціального ефектів, що може розглядатися як основа підвищення конкурентоспроможності окремих компаній і національної економіки загалом. |
| Концепція корпоративного громадянства | Поширення ідеї «громадянства» на організації, що займаються бізнесом, дозволило інтерпретувати соціальну відповідальність через цивільні права й обов'язки, реалізовані на національному рівнях. |
| «Зелена книга з корпоративної соціальної відповідальності», 2001 р. | Це концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі. |
| Концепція «потрійного критерію» | Містить у собі розширення меж звітності організацій та додання соціальних і екологічних аспектів до фінансових показників діяльності. |

Додаток В

Результат факторного аналізу та канонічної кореляції прийняття
стратегічних рішень у системі корпоративних відносин підприємств

Analysis Summary

Data variables:

x1
x2
x3
x4
x5
x6
x7
x8
x9
x10
x11
x12
x13
x14
x15
x16

Data input: observations

Number of complete cases: 108

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 6

Factor Analysis

| Factor Number | Eigenvalue | Percent of Variance | Cumulative Percentage |
|---------------|------------|---------------------|-----------------------|
| 1 | 3,10159 | 19,385 | 19,385 |
| 2 | 2,72167 | 17,010 | 36,395 |
| 3 | 1,9149 | 11,968 | 48,364 |
| 4 | 1,70061 | 10,629 | 58,992 |
| 5 | 1,40431 | 8,777 | 67,769 |
| 6 | 1,14462 | 7,154 | 74,923 |
| 7 | 0,966103 | 6,038 | 80,961 |
| 8 | 0,65773 | 4,111 | 85,072 |
| 9 | 0,602417 | 3,765 | 88,837 |
| 10 | 0,50151 | 3,134 | 91,972 |
| 11 | 0,383987 | 2,400 | 94,372 |
| 12 | 0,292854 | 1,830 | 96,202 |
| 13 | 0,245619 | 1,535 | 97,737 |
| 14 | 0,16843 | 1,053 | 98,790 |
| 15 | 0,11771 | 0,736 | 99,525 |
| 16 | 0,0759367 | 0,475 | 100,000 |

Initial

| Variable | Communality |
|----------|-------------|
| x1 | 1,0 |
| x2 | 1,0 |
| x3 | 1,0 |
| x4 | 1,0 |
| x5 | 1,0 |
| x6 | 1,0 |
| x7 | 1,0 |
| x8 | 1,0 |
| x9 | 1,0 |
| x10 | 1,0 |
| x11 | 1,0 |
| x12 | 1,0 |
| x13 | 1,0 |
| x14 | 1,0 |

x15 1,0
x16 1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 16 variables. In this case, 6 factors have been extracted, since 35127296 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 74,9231% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communalities estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.

Factor Loading Matrix Before Rotation

| | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 | Factor 5 | Factor 6 | |
|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| x1 | 0,246382 | 0,0337296 | 0,668453 | -0,487278 | 0,163022 | -0,0070262 | |
| x2 | 0,10091 | 0,0409637 | 0,563213 | -0,693764 | -0,214276 | 0,0163046 | |
| x3 | 0,511568 | -0,0860912 | 0,306736 | -0,0749286 | 0,324041 | 0,418863 | |
| x4 | -0,151041 | 0,594264 | -0,0725152 | -0,301188 | -0,434488 | -0,00203787 | |
| x5 | 0,0530328 | -0,791226 | -0,0323985 | -0,142451 | -0,20956 | -0,279781 | |
| x6 | 0,713168 | 0,488589 | -0,182069 | 0,0530277 | 0,112668 | -0,0233851 | |
| x7 | -0,848735 | 0,317202 | 0,0753339 | -0,231923 | 0,17058 | -0,010068 | |
| x8 | 0,33392 | 0,33285 | -0,0152222 | -0,0910313 | -0,638376 | 0,0155042 | |
| x9 | -0,483063 | -0,183603 | -0,499473 | -0,385145 | -0,107018 | 0,463762 | |
| x10 | 0,0808145 | -0,489042 | -0,559008 | -0,316152 | -0,233189 | 0,202589 | |
| x11 | 0,372396 | 0,508245 | -0,20037 | -0,162802 | -0,247402 | -0,148848 | |
| x12 | -0,836594 | 0,274957 | 0,0616198 | -0,230958 | 0,225732 | -0,0134824 | |
| x13 | 0,29754 | -0,0289813 | -0,351294 | -0,528123 | 0,287644 | -0,0296822 | |
| x14 | -0,101365 | -0,670949 | 0,151054 | -0,162412 | -0,152552 | -0,514203 | |
| x15 | 0,472773 | -0,156846 | -0,331672 | -0,36881 | 0,421366 | -0,0325617 | |
| x16 | 0,0463198 | -0,446915 | 0,386354 | 0,175796 | -0,288537 | 0,587273 | |

| Variable | Estimated Communality |
|----------|--------------------------|
| x1 | 0,772736 |
| x2 | 0,856559 |
| x3 | 0,649263 |
| x4 | 0,66072 |
| x5 | 0,772386 |
| x6 | 0,79653 |
| x7 | 0,90963 |
| x8 | 0,638574 |
| x9 | 0,891398 |
| x10 | 0,753556 |
| x11 | 0,547007 |
| x12 | 0,883766 |
| x13 | 0,575312 |
| x14 | 0,797319 |
| x15 | 0,672752 |
| x16 | 0,810196 |

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation

$$0,246382*x1 + 0,10091*x2 + 0,511568*x3 - 0,151041*x4 + 0,0530328*x5 + 0,713168*x6 - 0,848735*x7 + 0,33392*x8 - 0,483063*x9 + 0,0808145*x10 + 0,372396*x11 - 0,836594*x12 + 0,29754*x13 - 0,101365*x14 + 0,472773*x15 + 0,0463198*x16$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Analysis Summary

| Variables in set 1: | Variables in set 2: |
|---------------------|---------------------|
| x1 | y1 |
| x2 | y2 |
| x3 | y3 |
| x4 | y4 |
| x5 | |
| x6 | |

Number of complete cases: 107

Canonical Correlations

| Number | Eigenvalue | Canonical Correlation | Wilks Lambda | Chi-Square | D.F. | P-Value |
|--------|------------|-----------------------|--------------|------------|------|---------|
| 1 | 0,312563 | 0,559073 | 0,459636 | 78,1207 | 24 | 0,0000 |
| 2 | 0,243131 | 0,493083 | 0,668623 | 40,4548 | 15 | 0,0004 |
| 3 | 0,092375 | 0,303933 | 0,883406 | 12,459 | 8 | 0,1319 |
| 4 | 0,0266837 | 0,163351 | 0,973316 | 2,71814 | 3 | 0,4372 |

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

| | | | | |
|----|-----------|------------|-----------|-----------|
| x1 | -0,550719 | 0,00420936 | 0,136396 | 0,632133 |
| x2 | 0,150882 | -0,141529 | 0,47039 | 0,104613 |
| x3 | 0,0201653 | 1,26067 | 0,600094 | 0,0271835 |
| x4 | 0,561474 | 0,335617 | -0,229795 | 0,757408 |
| x5 | 0,41191 | -0,768584 | -0,955015 | -0,279365 |
| x6 | -0,394328 | 0,998302 | 0,0479132 | 0,0517816 |

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

| | | | | |
|----|-----------|------------|-----------|------------|
| y1 | 0,156096 | -0,0273231 | 1,34878 | -0,371435 |
| y2 | -0,419631 | 0,435687 | -0,632696 | 1,1201 |
| y3 | 0,445905 | -0,880369 | -0,173005 | 0,37737 |
| y4 | 1,07644 | 0,17868 | 0,12041 | -0,0983114 |

The StatAdviso

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 4 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is

$$-0,550719*x1 + 0,150882*x2 + 0,0201653*x3 + 0,561474*x4 + 0,41191*x5 - 0,394328*x6$$

and

$$0,156096*y1 - 0,419631*y2 + 0,445905*y3 + 1,07644*y4$$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations.

The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since 2 of the P-values are less than 0.05, those sets have statistically

significant correlations at the 95% confidence level.

Analysis Summary

| Variables in set 1: | Variables in set 2: |
|---------------------|---------------------|
| z1 | y1 |
| z2 | y2 |
| z3 | y3 |
| z4 | y4 |
| z5 | |
| z6 | |

Number of complete cases: 108

| Canonical Correlation | | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------|--------------|------------|------|---------|
| Number | Eigenvalue | Canonical Correlation | Wilks Lambda | Chi-Square | D.F. | P-Value |
| 1 | 0,262204 | 0,512058 | 0,543585 | 61,8713 | 24 | 0,0000 |
| 2 | 0,201834 | 0,44926 | 0,736768 | 31,0064 | 15 | 0,0088 |
| 3 | 0,0575374 | 0,23987 | 0,923077 | 8,12435 | 8 | 0,4214 |
| 4 | 0,0205693 | 0,14342 | 0,979431 | 2,10956 | 3 | 0,5500 |

Coefficients for Canonical Variables of the First Set

| | | | | |
|----|------------|------------|-----------|-----------|
| z1 | -0,113985 | -0,613554 | 0,465494 | 0,6299 |
| z2 | -0,330664 | -0,163835 | 0,339897 | 0,674007 |
| z3 | -0,293373 | 0,594044 | 0,765703 | -0,125414 |
| z4 | -0,49828 | -0,593524 | -0,275474 | -0,438331 |
| z5 | -0,0845642 | -0,0244887 | -0,844903 | 0,563057 |
| z6 | -0,732327 | 0,172944 | 0,104258 | 0,15386 |

Coefficients for Canonical Variables of the Second Set

| | | | | |
|----|----------|-----------|-----------|-------------|
| y1 | 0,639704 | 0,0124471 | -0,871616 | 0,900491 |
| y2 | -1,06316 | -0,444046 | 0,828452 | 0,0699738 |
| y3 | -0,32398 | 1,01693 | 0,0942097 | -0,00935552 |
| y4 | 0,77236 | 0,46414 | 0,527801 | 0,359863 |

The StatAdvisor

This procedure finds the linear combinations of two sets of variables which have the highest correlation between them. In this case, 4 sets of linear combinations have been formed. The first set of linear combinations is $-0,113985*z1 - 0,330664*z2 - 0,293373*z3 - 0,49828*z4 - 0,0845642*z5 - 0,732327*z6$

and

$0,639704*y1 - 1,06316*y2 - 0,32398*y3 + 0,77236*y4$

where the variables have first been standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. The table shows the estimated correlation between each set of canonical variables. Since 2 of the P-values are less than 0.05, those sets have statistically significant correlations at the 95% confidence level.

Додаток Д

Результати розрахунку індексів асиметричності інформації, дієвості наглядової ради та можливості виникнення корпоративного конфлікту та їх середнє квадратичне відхилення за нормальним законом розподілу

Analysis Summary

Data variable: Col_1

27 values ranging from 0,49 to 0,71

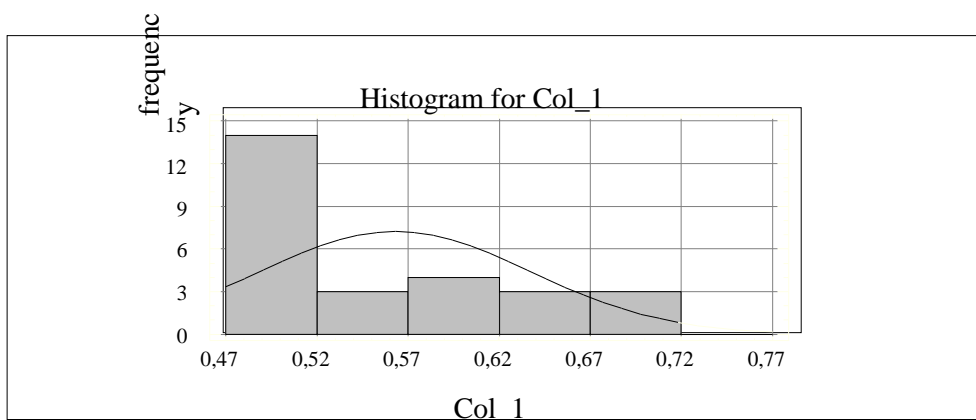
Fitted normal distribution:

mean = 0,562963

standard deviation = 0,0746177

The StatAdvisor

This analysis shows the results of fitting a normal distribution to the data on Col_1. The estimated parameters of the fitted distribution are shown above. You can test whether the normal distribution fits the data adequately by selecting Goodness-of-Fit Tests from the list of Tabular Options. You can also assess visually how well the normal distribution fits by selecting Frequency Histogram from the list of Graphical Options. Other options within the procedure allow you to compute and display tail areas and critical values for the distribution. To select a different distribution, press the alternate mouse button and select Analysis Options.



Analysis Summary

Data variable: Col_2

27 values ranging from 0,35 to 0,75

Fitted normal distribution:

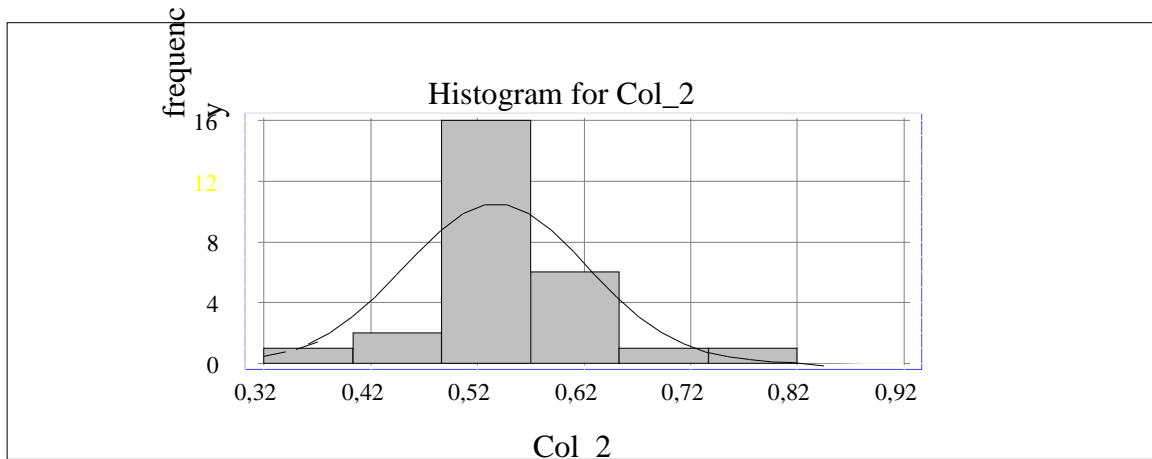
mean = 0,537407

standard deviation = 0,0854667

The StatAdvisor

This analysis shows the results of fitting a normal distribution to the data on Col_2. The estimated parameters of the fitted distribution are shown above. You can test whether the normal distribution fits the data adequately by selecting Goodness-of-Fit Tests from the list of Tabular Options. You can also assess visually

how well the normal distribution fits by selecting Frequency Histogram from the list of Graphical Options. Other options within the procedure allow you to compute and display tail areas and critical values for the distribution. To select a different distribution, press the alternate mouse button and select Analysis Options.



Analysis Summary

Data variable: Col_3

27 values ranging from 0,2 to 0,64

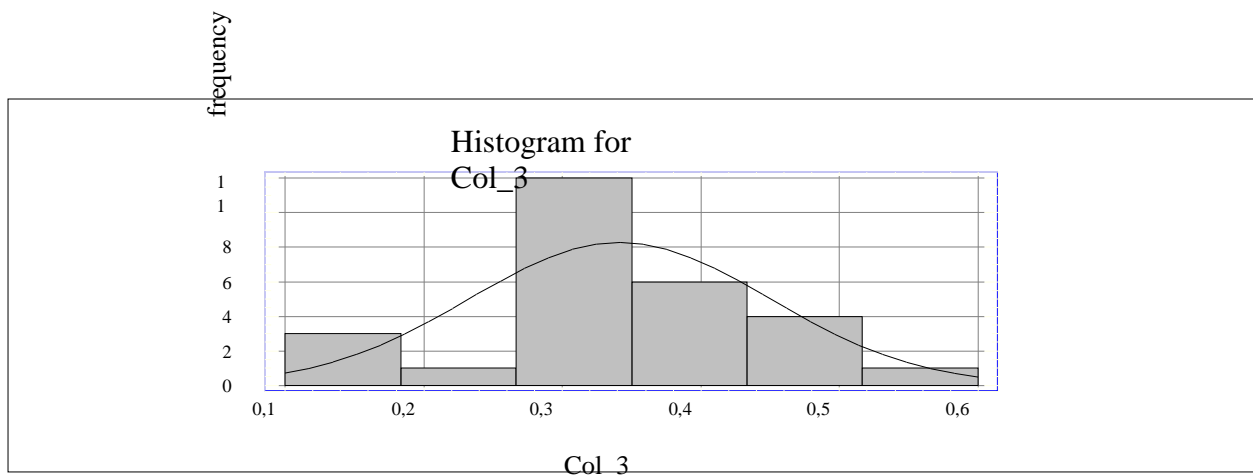
Fitted normal distribution:

mean = 0,411481

standard deviation = 0,10844

The StatAdvisor

This analysis shows the results of fitting a normal distribution to the data on Col_3. The estimated parameters of the fitted distribution are shown above. You can test whether the normal distribution fits the data adequately by selecting Goodness-of-Fit Tests from the list of Tabular Options. You can also assess visually how well the normal distribution fits by selecting Frequency Histogram from the list of Graphical Options. Other options within the procedure allow you to compute and display tail areas and critical values for the distribution. To select a different distribution, press the alternate mouse button and select Analysis Options.



Додаток Ж

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті у періодичних виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:

1. Pogorelov Y. S., Voroniuk Ie. V., Otenko P. V., Kripyki A. Yu. Organization of safety oriented conditions for entrepreneurial development in Ukraine. *News of Science and Education*, 2020. NR 6 (73). P. 11–26.

Публікації у фахових виданнях:

2. Кріпкий А. Ю. Сутність корпоративної безпеки підприємств. *Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць*. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2017. № 2 (30). С. 345–354.

3. Кріпкий А. Ю. Методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. *Науковий журнал «Український журнал прикладної економіки»*: Західноукраїнський національний університет, 2021. Том 6, № 2, С. 211–217.

Статті у наукових періодичних виданнях України, які включені**до міжнародних наукометричних баз:**

4. Кріпкий А. Ю. Правове забезпечення корпоративної безпеки підприємств України. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2019. № 2(66) лютий. С. 628–632.

Матеріали і тези наукових конференцій:

5. Булкіна І. А., Кріпкий А. Ю. Корпоративна безпека: актуальність дослідження та забезпечення. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (Полтава, 15 грудня 2017 р. – 25 січня 2018 р.). Полтава: ПолтНТУ, 2018. С. 50–52. (дистанційна).

6. Кріпкий А. Ю. Загрози економічної безпеки підприємницької діяльності в Україні. *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Одеса,

2 березня 2019 р.). Одеса: ОНУ імені І.І.Мечникова, 2019. С. 55–57. (дистанційна).

7. Кріпкий А. Ю. Формування системи показників оцінки корпоративної безпеки підприємств: теоретичні та практичні аспекти. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 травня 2019р.). Харків: ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 39–42. (очна).

8. Кріпкий А. Ю. Оцінка економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства. *Results of modern scientific research and development. Proceedings of VI International Scientific and practical Conference Madrid (Spain, 22-24 August 2021)*. Spain. 2021. P. 469–473. (дистанційна).

вул. Полтавський Шлях, 4, Харків, 61052, Україна,
 тел./факс: +38 (057) 7-191-505, 712-17-17, e-mail: sales@spez.com.ua, https://spez.com.ua,
 Код ЄДРПОУ 05837085

№ 24/1 від 09.10.2020 р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
 Кріпкого Андрія Юрійовича, поданих у дисертації на здобуття
 ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 – «Економіка»
 на тему: **«Забезпечення корпоративної безпеки
 організаційного розвитку підприємства»**

Обґрунтовані у дисертаційній роботі розробки та пропозиції щодо корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства виконані на результатах аналізу та оцінювання умов безпеко-орієнтованого розвитку вітчизняних підприємств та представляють практичний інтерес для ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА».

Розроблені методичні рекомендації, що представлені в дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА». Зокрема, було детально проаналізовано та впроваджено в діяльність ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» методичне забезпечення оцінювання узгодженості 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 організаційного розвитку підприємства, контролю над їх реалізацією.

Запропонований автором методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства було впроваджено у роботу ТОВ «СПЕЦВУЗАВТОМАТИКА» у 2020 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.

Генеральний директор



О.Ф. Золотарьов



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «У.П.Е.К.»

№3/08 від 13.02.2020 р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Кріпкого Андрія Юрійовича, поданих у дисертації на здобуття
ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 – «Економіка» на тему:
**«Забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку
підприємства»**

Обґрунтовані у дисертаційній роботі розробки та пропозиції щодо теоретичного та методичного забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства виконані на результатах аналізу особливостей організаційного розвитку та стану корпоративної 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 підприємств корпорації ПрАТ «У.П.Е.К».

Практичні та методичні рекомендації, представлені в дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності підприємств ПрАТ «У.П.Е.К». Зокрема, було детально проаналізовано та впроваджено методичне забезпечення оцінки пріоритетності та узгодженості стратегічних цілей підприємств: на засадах безпеко-орієнтованого підходу до організації заходів, використанні сучасних оцінювально-аналітичних інструментів розроблено методичне забезпечення для планування інноваційного розвитку, виходу на нові ринки збуту та контролю за їх реалізацією.

Запропоноване автором методичне забезпечення економічної безпеки розвитку підприємства було впроваджено у роботу ПрАТ «У.П.Е.К» у 2019 році. Це дозволило підвищити рівень корпоративної безпеки, уникнути погіршення фінансово-економічного становища при реалізації інноваційних процесів на підприємствах, 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
ПрАТ «У.П.Е.К»



Чудновець А.В.



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

№ 21/86-24-99/2 від _____

На № _____ від _____

Довідка

**про використання результатів, окремих пропозицій та рекомендацій,
 отриманих в ході досліджень в дисертаційній роботі Кріпкого А.Ю. на
 тему «Забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку
 підприємства»**

Цією довідкою затверджується використання в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін «Безпеко-орієнтований менеджмент», «Управління безпекою розвитку соціально-економічних систем» запропоноване Кріпким А.Ю. методичне забезпечення аналізу організаційного розвитку підприємств та методичний підхід до оцінювання корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства для студентів освітнього ступеня «магістр» першого року навчання спеціальності 073 «Менеджмент» за програмою «Управління фінансово-економічною безпекою».

Заст. керівника (проректор з науково-методичної роботи)
 ХНЕУ ім. С. Кузнеця



Каріна НЕМАШКАЛО

212203